

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de master

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

Analyse des pratiques et du rôle de la
formation dans les entreprises algériennes

Cas de l'ENIEM.

Présenté par :

M^{elle} : SAID OUAMER NAWEL.

M^{elle} : SAID OUAMER LEILA.

Dirigé par :

M^{me} : OUCHALAL HOURIA

Devant les membres du jury :

Présidente : M^{me} OUAMAR SABRYA. MCB. UMMTO.

Examinatrice : M^{me} KEHRI RACHIDA. MAA. UMMTO.

Rapporteur : M^{me} OUCHALAL HOURIA. MCB. UMMTO.

Promotion : 2020-2021



Remerciements

D'abord nous remercions dieu pour sa bénédiction.

Mes sincères remerciements vont directement à **Mme OUCHALAL HOURIA**, notre enseignante et encadreur pour ses encouragements, ses efforts et surtout sa confiance.

Des remerciements particuliers vont à **Mr. MESBAH AMINE** le chargé de formation au niveau de l'ENIEM (UF), pour son encadrement, sa disponibilité et son accompagnement pendant toute la période de ce stage,

Nous tenons à remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise nationale des industries d'électroménager ENIEM, pour leur accueil et précieuse aide durant notre stage.

Nos sincères remerciements vont également à l'équipe pédagogique de l'UMMTO.

Enfin nous remercions tous nos amis qui nous ont beaucoup aidé par leurs conseils et leurs encouragements.

Merci

Dédicace

Nous dédions ce présent mémoire :

A la mémoire de notre chère **grand-mère FAROUDJA**, et notre adorable **nièce AMILIE**,
que le dieu leur accorde miséricorde.

Particulièrement à nos chères parents **SAID OUAMER MOKHTAR** et **LOUMI OUIZA**
qui ont consacré leur existence à bâtir la notre, pour leur soutien, patience et soucis de
tendresse et d'affection et pour tout ce qu'ils ont fait pour que nous puissions arriver à ce
stade.

A mes chères sœurs : **FAROUDJA, SAMIRA, THANINA.**

HAYET et son mari **MOUHAMED** et ses filles : **LITICIA, ASSIA, MILINA.**

NAIMA et son mari **AKLI** et ses enfants : **ASMA, RAYEN, SAMY, LYES.**

SOUAD et son mari **KARIM** et ses enfants **ADEM, WALID.**

SIHEM et son mari **SAID** et ses enfants **AMER, MALAK.**

NABILA et son mari **NACER.**

Pour leurs encouragements et soutien.

A notre promotrice de l'UMMTO, et notre encadreur à l'entreprise ENIEM. Et à tous ceux
qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible.

A nos amis : **SABRINA. CHAKIB** et **YOUCEF** qui nous ont beaucoup aidé par leurs
conseils et leurs encouragements.

Leila, Nawal

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Généralités sur la formation.	
Section1 :L'évolution historique de la formation.....	4
Section2 : Les définitions, les objectifs et les acteurs de la formation.....	8
Section3: Les différents types et modes de la formation	14
Chapitre 2 : Les pratiques et le rôle de la formation dans l'entreprise algérienne.	
Section1 : La politique de la formation.....	19
Section2 : La formation au sein de l'entreprise algérienne.....	30
Section3 : le rôle et l'importance de la formation dans l'entreprise algérienne...36	
Chapitre 3 : le rôle de la formation dans ENIEM.	
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil de l'ENIEM.....	42
Section2 : La procédure et le rôle de la formation dans l'ENIEM.....	53
Section3 : présentation de l'enquête et analyse des résultats.....	65
Conclusion générale.....	81
Références bibliographiques.....	84
Annexe.....	86
Liste des abréviations.....	104
Liste des figures.....	105
Liste des tableaux.....	107
Table des matières.....	108

Introduction générale

Introduction générale :

La gestion des ressources humaines est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation.

Il est admis aujourd'hui que la ressource humaine constitue un facteur et un vecteur de performance dans toute entreprise.

La GRH est également une discipline des sciences sociales, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. Cette discipline comprend plusieurs domaines parmi lesquels la formation qui se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances d'habiletés et d'attitudes propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle vise l'amélioration des compétences des employés, la correction des lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liées à l'emploi.

En Algérie, comme ailleurs, la formation du personnel des entreprises est une question qui revêt, de plus en plus, d'importance, et ce à cause de la turbulence des milieux de travail accélérée comme le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), ce qui rendent nécessaire le développement des compétences et la prévention des emplois par le biais de la formation.

1. Objet de la recherche

Dans ce contexte général, notre travail vise à analyser les pratiques de la formation et son rôle dans l'entreprise algérienne. Le choix est porté sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) comme terrain à notre étude empirique. A notre sens, cette recherche présente un intérêt tant au plan théorique que pratique.

- **Sur le plan théorique :** ou nous essayerons d'éclairer les concepts dans le contexte et le sens de notre problématique, par le biais de recherches bibliographiques et des collectes d'informations effectuées au niveau des bibliothèques universitaires.
- **Sur le plan empirique :** cette recherche fournis un éclairage sur la formation et son rôle au niveau de l'ENIEM à travers d'un questionnaire.

2. Problématique et hypothèse de recherche

L'entreprise algérienne de son côté accroit l'intérêt accordé à cette fonction au sein de sa dynamique de gestion, et n'échappe pas à la règle du marché. Elle vise davantage l'acquisition de nouveaux moyens pour orchestrer les évolutions auxquels elle fait face, et cible une amélioration particulière des ressources humaines, notamment, la formation professionnelle.

Sur cette base, la question principale est ainsi formulée: **quelles sont les différentes pratiques de la formation mises en place dans les entreprises algériennes et quel est son principal rôle ?**

Nous avons choisi de faire notre étude empirique au niveau de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager(ENIEM), de la willaya Tizi ouzou.

Au-delà de cette problématique centrale, nous traiterons les trois questions secondaires suivantes :

- 1- En quoi consiste la formation et quelle est sa démarche ?
- 2- Comment se fait la procédure de la formation au sein de l'entreprise ENIEM et quelle est son importance ?
- 3- Comment les salariées de l'ENIEM, perçoivent la formation ?

En considérant les résultats de certaines recherches (FERFERA.M.Y&OUCHALAL.H, 2004, MAKSAM A, 2015, ABDELATIF KERZABI & DJAZILA BRIKCI) ayant pu montrer d'une part l'importance accordée, ces dernières années à la formation au niveau de la plus part des entreprises algériennes, et d'autres part au manque de suivi et à l'absence d'un système d'évaluation, nous avons élaboré les deux hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse I : tenant compte du grand rôle que joue la formation, l'entreprise ENIEM accorde de l'importance à cette dernière dans la mesure où elle mobilise suffisamment de ressources pour son pilotage.

Hypothèse II : absence d'un système d'évaluation et d'identification des besoins réels en formation dans les entreprises algériennes.

3. Démarche méthodologique

Pour mener à terme ce travail, nous avons retenu une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes :

Introduction générale

-Revue de la littérature : Dans le cadre du présent travail, nous mobiliserons la littérature managériale relative aux domaines de la gestion des ressources humaines (JM.PERETTI, 2016, A.JACQUES.G PATRICK, 2005.ALAIN MEUGNANT 1993).

-Etude empirique : Notre deuxième axe méthodologique consiste à appréhender empiriquement la question des pratiques de la formation et sa mise en place dans les entreprises algériennes, ainsi que de son rôle pour le développement de ces dernières. Le recueil des données auprès de l'ENIEM se fera en adoptant une démarche basée sur une enquête qualitative (par questionnaire suivi de quelques entretiens).

4. Plan de travail

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques relatifs au sujet traité .Il est ainsi réparti en trois sections.

Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons aux pratiques et au rôle de la formation dans l'entreprise algérienne. Ce chapitre est subdivisé en trois sections.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons les résultats de notre investigation empirique portant sur le rôle de la formation dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager. Ce chapitre est scindé en trois sections.

Chapitre 1 :

Généralités sur la formation

Chapitre 1 : Généralités sur la formation

Introduction du chapitre :

Il est admis, aujourd'hui, que les entreprises les plus performantes ne sont pas celles qui offrent les meilleurs produits et services, ou qui ont une avance technologique, mais plutôt celles qui savent mieux utiliser et valoriser leurs ressources humaines.

L'entreprise comme les salariés savent que rien n'est jamais acquis définitivement. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus les parcours professionnels. En effet, l'évolution des techniques, le renouvellement des méthodes d'organisation de travail et les bouleversements technologiques font que la compétence actuelle du salarié ne serait, sans doute, suffisante dans quelques années si elle n'est pas actualisée.

A cet effet, l'objet de ce chapitre est d'avoir un aperçu général sur la formation dont, la première section nous allons aborder l'évolution historique de la formation (dans le monde et dans l'Algérie), dans la deuxième section nous allons évoquer les définitions, les objectifs et les acteurs de la formation et dans la troisième section nous allons traiter les différents types et modes de la formation.

Section 1 : L'évolution historique de la formation¹ :**1.1 : Evolution historique de la formation dans le monde :**

La formation a connu une évolution à travers les différents siècles :

1.1.1 : La période des corporations début XXème siècle:

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage qui était pratiquée, autrefois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecque. Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage s'est modifiée. Si on remonte à la période de corporations et des compagnies, on peut découvrir que la formation reçue par les salariés du temps était sous forme d'apprentissage « la formation sur le tas ». Cette façon d'acquérir des connaissances était la forme la plus répandue et elle persiste jusqu'au milieu du XX siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines, le patron disait que ses salariés « devraient apprendre par eux-mêmes et vite, sinon ... ».

1.1.2 : Du début du XXème siècle, la fin des années 1950 :

Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation (Training Withing Industrie. TWI) s'applique aux pays européens. Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.

1.1.3 : La formation durant les années 60 :

L'accélération de l'environnement technologique dès le début des années 1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations. Cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés. Former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon faire face au changement technologique. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

¹ MEIGNANT ALAIN, <<manager la formation>>édition 4, liaison, paris, p 57.

1.1.4 : La formation durant les années 70 :

1.1.4.1 : La vague de la formation :

La décennie a servi à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industriels. Il y a eu plus de salariés qui ont étudié par eux-mêmes et de diverses façons (par exemple en offrant des cours par correspondance).

Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités des programmes spécifiques de formation permanente, ainsi certains eux ont pu obtenir des promotions.

1.1.4.2 : La formation comme palliatif :

Jusqu'à la fin de cette décennie 1970, la formation au milieu organisationnel s'est poursuivie sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, car malgré la crise du pétrole de 1974, l'univers de la production étaient relativement stable. Ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour parer à des soubresauts majeurs dans l'organisation du travail.

La structure générale des compétences s'est transformée à un rythme moderne. Dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte, de façon à faire coïncider les contenus des tâches et les contenus de la formation.

1.1.5 : la formation durant les années 80 :

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affectés le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main-d'œuvre, s'est trouvé considérablement augmenté depuis ce temps. On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu se croit à un rythme sérieux pour la majorité des professions exercées.

Il y a nécessité plus que jamais, de recourir à la formation en milieu organisationnel, afin de répondre adéquatement au marché du travail.

1.1.6 : La formation durant les années 90 à ce jour :

À présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentiellement aussi pour les salariés de la base sans la structure hiérarchique de l'organisation.

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

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

1-2 - Evolution de la formation en Algérie :

L'Algérie, à l'instar de tous les pays du monde, a compris que la formation est un outil stratégique dans le développement de toute activité, nous tenterons dans ce qui suit d'aborder les différentes étapes d'évolution de ce processus.

1.2.1 : La formation durant les années (60-70) :

La stratégie de la formation s'est articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial.

La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué le levier de construction de la compétence managériale.

Durant cette période, la formation n'a pas été la principale occupation de la gestion des ressources humaines qu'ont connues nos entreprises, ces dernières procédaient au recrutement sans aucune condition et ce pour combler le vide.

A partir des années 70, deux instituts de formation en hydrocarbures ont été créés, il s'agit de l'institut algérien de pétrole (IAP) et de l'institut National des Hydrocarbures (INH), qui sont liés directement à la SONATRACH.

Durant cette période, les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimique algérienne.

1.2.2 : La formation durant les années 80 :

Avec les instructions de l'Etat, et le monopole qu'il déteint dans la sphère économique et dans la gestion des affaires des entreprises, la formation a été marquée par une régression.

Ainsi, la forte baisse de la rente pétrolière et son influence sur l'économie nationale, a conduit vers la réduction des dépenses de formation des personnels publics à l'étranger, la formation est devenue donc un sujet de négociation entre les différentes parties.

1.2.3 : La formation durant les années 90 :

A partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une période de mutation vers l'économie du marché. Cette période a marqué également l'implantation des entreprises étrangères dans notre pays, avec un mode de gestion totalement différent au notre, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

A partir de là, nos gestionnaires d'entreprises se sont rendus compte de la nécessité de la formation dans le développement des ressources humaines.

La formation a vite gagné de la place au sein des directions des ressources humaines et elle est considérée comme une dimension stratégique et inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donnée de l'environnement national dans lequel elle s'insère à l'heure actuelle.

La préoccupation des managers des ressources humaines passe d'une logique de formation simple à une logique de compétence, c'est-à-dire que l'employé doit montrer son savoir-faire et épuiser ses connaissances et son savoir pour la réussite des différents métiers de l'entreprise.

Le processus de transition vers l'économie de marché qu'à connu l'Algérie à la fin des années 1980, s'est accéléré depuis 1999. Les enjeux majeurs auxquels l'Algérie doit faire face sont ceux du renforcement du capital humain notamment le niveau de formation et du savoir-faire.

La formation en Algérie constitue donc une préoccupation des autorités et pour cela, l'Etat algérien a mis en place tous les moyens permettant l'acquisition des compétences valables sur le marché du travail.

Les trois ministères en charge de la formation sont :

- Ministère de l'éducation nationale
- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
- Ministère de l'enseignement professionnel

Les trois pilotent le processus de réforme engagé depuis 1990.

Section 2:Les définitions, les objectifs et les acteurs de la formation :

2.1 : Définition de la formation :

2.1.1 : la formation Selon Schwaitz² :

Schwaitz propose une définition pragmatique et opérationnelle de la formation. Il délaisse les aspects institutionnels et le concentre sur son essence même : « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient ».

La définition est intéressante à double titre :

-Trouver des solutions : ce qui signifie non seulement finaliser la formation dans la pratique mais considéré que le processus de formation prend son origine en situation de travail.

² DIMITRI WEISS, relations humaine, 2^{ème}, édition (1993, 2003), paris, p 437.

-Provoquer un changement conscient : ce qui signifie que l'analyse, la compréhension, la réflexion, la conceptualisation sont indissociable de l'acte de former.

2.1.2 : la formation Selon M.Bonani -J.Defrenne ³:

« La formation c'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés incites à améliorer leur connaissances, leurs comportements, leur attitudes leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures ».

2.1.3 : la formation Selon Alain Meignant⁴ :

« La formation est un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétence des hommes et des équipes soient au niveau des exigences des clients, c'est aussi un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels personnels et d'évoluer professionnellement et intégrer la formation à la fois dans les projets professionnels personnel des salariés ».

D'après ces définitions, la formation est donc : un ensemble d'actions, de moyen, de techniques, et de support planifiés, à l'aide des quels les salariées sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs habilités nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures.

2.2 : Les objectifs de la formation :

La formation est le moyen auquel a recours l'employeur pour contrôler la production des employés. De son coté, l'employé, peut utiliser la formation pour réaliser son projet. La formation apparait donc clairement comme un lieu ou s'affrontent les acteurs dans leur tentative de construire leurs identités respectives et de déterminer leurs rapports de pouvoir.

³ M.BONANI-J.DEFRENNE, gestion des ressources humaines édition 4 LIMC 1993, canada, p 362.

⁴ ALAIN MEIGNANT, <<manager la formation>> édition organisation 1993, paris, p 174.

D'après Soyers, la formation permet de combler à la fois les attentes de l'organisation et ceux des salariés.

2.2.1 : Principaux objectifs de la formation selon SOYERS :

Selon SOYERS la formation a des objectifs pour les salariés et même pour l'entreprise que sont :

2.2.1.1 : Principaux objectifs de la formation pour les salariés :

La formation contribue à l'atteinte des objectifs des employés elle assure en principe l'amélioration et l'adaptation au poste occupé, ce qui favorise et accroît l'employabilité et la flexibilité de promotion dans l'entreprise et permettre aux salariés d'évoluer dans leurs postes. En outre, elle garantit l'acquisition d'une qualification professionnelle, et d'un savoir (général, culturel, associatif) à d'autres finalités, sans relation avec l'entreprise.

2.2.1.2: Principaux objectifs de la formation pour l'entreprise :

La formation a aussi un impact sur l'organisation, à l'exemple de l'amélioration des résultats opérationnels de l'entreprise (chiffre d'affaire, réduction de coûts, gain de productions, conversion en interne et /ou externe et le développement de la mobilité et assurer la satisfaction sociale.

La formation professionnelle est la voie pour développer du patrimoine humain de l'entreprise et aussi assurer le développement de la cartographie des savoirs et des connaissances dans l'entreprise.

2.2.2 : Principaux objectifs de la formation selon SEKIOU :

Les objectifs de la formation, selon SEKIOU, doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. « Le service du personnel propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, par exemple les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réaliste, praticables et vérifiables ».

Pour cet auteur, le programme de formation échouera et les décisions seront prises sous l'effet de pressions et n'auront aucun sens si la formation est sans objectifs clairs.

Selon SEKIOU les objectifs d'un programme de formation sont comme suit :

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

2.3 : Les acteurs de la formation :

On distingue trois acteurs principaux qui sont :

2.3.1 : Les employeurs :

Les employeurs doivent jouer un rôle d'intégrations et d'apprentissage afin de répondre aux exigences des marchés, il est souhaitable qu'ils apportent une attention particulière à chaque salarié afin de lui faire :

- Apprendre le nouveau savoir exigé pour vendre le produit.

-Acquérir le sens de la culture de l'organisation.

-Apprendre à connaître le client et ses besoins, à mieux négocier et à communiquer d'une façon efficace.

-Acquérir le souci de l'excellence et une sensibilité au travail d'équipe...etc.

En somme, il s'agit d'acquérir de nouvelles attitudes liées à la qualité totale qui fait partie du vocabulaire du monde du travail.

La qualité totale est un concept central sans la réussite de chaque employeur qui doit gérer la motivation de tous les salariés pour atteindre l'excellence, et elle peut l'être qu'avec un plan précis de développement des ressources humaines, basé sur la finalité des actions de formation.

2.3.2 : Les formateurs :

Le rôle des formateurs est de motiver chaque stagiaire à apprendre en l'impliquant, afin de pouvoir lui enseigner un savoir en s'adaptant à ses techniques d'apprentissage et en l'amenant à les parfaire dans une optique de personnalisation et de spécialisation en tenant compte de ses aptitudes sociales. Eventuellement, il peut être question pour certains d'entre eux de l'acquisition de compétence de socialisation ; mais le plus souvent elles sont considérées comme acquises.

Le formateur doit enseigner à chaque stagiaire les savoir, les techniques d'apprentissage les plus adaptées à chaque savoir dans une optique personnelle, et comment mettre en place les règles sociales nécessaires adaptées au travail d'un groupe particulier et de chacun de ses membres.

On peut regrouper les formateurs sous deux catégories principales qui sont :

- Les formateurs internes :

Ce sont les supérieurs immédiats, les spécialistes en formation, les spécialistes œuvrant un centre d'évaluation, etc. Quel que soit leur statut, ils doivent répondre à de nombreuses exigences.

- Les formateurs externes :

Les formateurs externes sont très nombreux, ils se divisent en deux catégories : ceux qui appartiennent aux organismes privés et ceux qui font partie des organismes public. La formation externe constitue pour l'organisation un apport de sang neuf dont on ne doit pas sous-estimer l'importance si l'on souhaite faire progresser le potentiel des salariés. S'ouvrir vers la culture extérieure est bénéfique pour l'évolution de tous les membres de l'organisation même s'ils présentent parfois des problèmes.

La plupart des actions des formateurs s'inscrivent à l'intérieur de plusieurs rôles, comme sensibiliser les supérieurs hiérarchiques au programme de formation, répondre aux attentes spécifiques des participants...etc. Pour bien exercer les multiples rôles, le formateur doit être lui-même bien formé. Un formateur compétent doit posséder deux qualités primordiales : maîtriser un savoir-faire à transmettre et en même temps être un pédagogue.

En outre, les formateurs efficaces sont ceux qui attachent de l'importance aux contraintes et aux problèmes qu'ils rencontrent, et ceux qui s'acharnent à les réduire.

En bref, il n'y a pas de formateur idéal : c'est pourquoi l'organisation doit s'assurer que les actions de formation aient un certain degré d'efficacité.

2.3.3 : Le responsable hiérarchique :

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes pour effectuer leurs tâches. Il analyse les besoins de formations au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques.

Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence, et d'autre part, pour le salarié soucieux du développement de ses compétences. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin de formation.

C'est à lui de juger si un collaborateur a besoin de formation. Une fois qu'il a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le personnel concerné a les

capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles connaissances. Il peut comparer la description des tâches aux compétences que le subordonné possède actuellement, et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation.

Une fois qu'on a déterminé les connaissances que les salariés doivent acquérir, le responsable hiérarchique doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.

Section 3 : Les différents types et modes de la formation

3.1 : Les types de formation⁵ :

La formation a plusieurs types dont on distingue :

3.1.1 : Formation et adaptation (adaptation initiale ; recrutement et recyclage) :

L'adaptation consiste à chercher l'amélioration des résultats opérationnels de l'entreprise, par exemple :

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

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

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

3.1.2 : Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité (lié à l'emploi) :

Dans ce type de formation, les modifications du travail sont importantes : un changement est survenu à l'occasion d'une promotion, ou pour maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initial. L'apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils et moyens est impliqué, ce qui entraîne des formations de longue

⁵ AROUIN, ingénierie de formation pour l'entreprise, édition DUMOD, paris, 2003, p 100.

durée, le but est la conservation de l'emploi ou la motivation par le biais de la promotion interne.

3.1.3 : Formation outil de base :

La formation vise à lever et promouvoir le niveau intellectuel de base du personnel, donc il s'agit d'une formation générale ou il est indispensable d'enseigner la langue (française) par exemple, les mathématiques, l'initiation à l'analyse de situation, la prise de décision ...etc.

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

3.1.4 : Formation : culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit ce qui constitue, selon elle d'une manière plus au moins centralisée, la culture commune de la société.

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

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

3.1.5 : Formation mobilisation sur un projet de l'entreprise

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

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

3.2 : les modes de formation⁶ :

Il existe deux modes de formation interne et externe

3.2.1 : Formation interne :

Elle est assurée par l'entreprise, en utilisant les moyens dont elle dispose .Elle s'applique au cours des activités régulières à l'aide des diverses techniques comme la démonstration, la rotation des postes.

La formation dans le milieu de travail est généralement moins couteuse, parce que le travail continu pendant la formation.

3.2.2 : Formation externe :

La formation est dite externe lorsque l'entreprise ne dispose pas de moyens ou bien ils sont limités. Dans ce cas, l'entreprise peut soit mettre en commun les moyens humains, matériels et financiers dont elle dispose, cas du groupement inter entreprise, soit de chercher sur le marché de la formation l'organisme susceptible de répondre à sa demande dans le cadre d'une convention établie entre elles.

Pour cela, les entreprises ont le choix entre trois formules, formation inter-entreprise, formation intra-entreprise et formation à l'étranger.

3.2.2.1 : La formation inter-entreprise :

Les formations vont se faire tout en regroupant des stagiaires de différentes entreprises appelées des stages spécifiques.

Ils sont nécessaires afin de permettre des échanges de cultures, d'activités en créant souvent une ouverture d'esprit.

3.2.2.2 : La formation intra-entreprise :

Ce sont des formations qui sont assurées au sein même de l'entreprise. Elles permettent de se concentrer sur des cas réels propres à cette dernière et qui répondent aux besoins exprimés.

⁶ JEAU PIERRE CITEAU, << gestion des ressources humaines>> 4^{ème} édition, paris, 2002, p 120.

3.2.2.3 : La formation à l'étranger :

L'entreprise réalise des opérations de formation et de perfectionnement à l'étranger lorsqu'elles ne sont pas effectuées en Algérie durant la période correspondant, et quand les capacités nationale qui leurs sont consacrées ne peuvent pas satisfaire les besoins recensés.

L'objectif de l'entreprise est de faire acquérir à ses salariés les connaissances nécessaires pour exercer leurs taches convenablement soit avec des formations internes ou bien externes.

Conclusion :

En effet, la formation est assez centrale dans l'organisation, elle est un des principaux leviers pour développer les compétences et faire face aux changements et répondre aux problématiques d'adaptation. Actuellement, toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente une ressource essentielle pour l'entreprise et que la meilleure prise en charge de cette fonction passe inévitablement par sa réussite pour songer à des résultats fructueux.

Chapitre 2 :

*Les pratiques et le rôle de la
formation dans l'entreprise algérienne*

Chapitre2 : les pratiques, le rôle de la formation dans l'entreprise**Introduction du chapitre :**

Dans un environnement difficile, caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, l'entreprise doit être appelée à atteindre des objectifs liées à la performance pour qu'elle puisse, non seulement survivre, mais concurrencer.

Les entreprises algériennes pour faire face aux différents changements, transformation de l'environnement, passent à évoluent pour adapter leurs modes de management des RH et surtout leurs systèmes de formation aux exigences de l'environnement. La formation est considérée comme une forme d'avantage concurrentiel, elle devient une préoccupation majeure pour le développement des entreprises algériennes.

Dans ce chapitre nous allons aborder, dans la première section la politique de la formation, puis dans la deuxième nous allons évoquer la formation dans l'entreprise algérienne et dans la troisième nous allons traiter l'importance et le rôle de la formation dans l'entreprise algérienne.

Section 1 : La politique de la formation :

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'organisation.

1.1 : Définition de la politique de la formation :

Selon Alain MEIGNANT¹. Une politique de la formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements et préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

Selon JAQUE² soyer, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusé ».

1.2 : Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'administration.

¹ ALAIN MEIGNANT <<manager de la formation>>édition liaison, paris 1997, p 65.

² DJAQUE SOYER <<formation>>édition organisation, paris, 1999, p 48.

1.2.1 : Les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs d'une politique de formation :

Pour atteindre les objectifs d'une politique de formation, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

1.2.1.1 : Les moyens humains :

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

1.2.1.2 : Les moyens financiers :

La conception de la politique de la formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...)

1.2.2 : Piloter un projet de formation :

Un projet de formation est toujours un processus complexe, on retrouve généralement des étapes clés et un ordre de classement dans l'élaboration et la réalisation d'un programme de formation, dont la première concernant l'identification des besoins.

1.2.2.1 : Les besoins et leur analyse :

Le recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie, cette tâche doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensible à l'efficacité organisationnelle.

a) : La notion de besoin de formation :

D'après certains auteurs, l'expression « besoin de formation » n'est qu'un langage utilisé par les organisations. En fait, il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est considérée comme étant un moyen d'aide aux organisations afin de pouvoir trouver une solution aux problèmes rencontrés.

Pour Alain MEIGNANT : « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernées, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ». ³

Exemple, le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former à l'anglais ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin, et le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin, peut être son poste de travail va subir des transformations dans les années qui viennent sans qu'il en ait moindre idée.

Avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation ou la résolution d'un problème particulier.

❖ Les types de besoins :

Les besoins de formation peuvent être personnels, individuels ou collectifs, on distingue principalement :

- Les besoins personnels : Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou l'extérieur de l'administration, et qu'il pense que la formation va l'aider.
- Les besoins individuels : il s'agit de besoins des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.
- Les besoins collectifs : ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée.

³ALAIN MEIGNANT <<manager de la formation>> édition liaison, paris 1997, p 150.

b) : Identification et analyse des besoins de formation :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il ya un manque de compétence chez les salariés et découvrir aussi des défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement des ressources humaines.

Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

L'identification des besoins commence par la collecte des données, puis leur analyse afin de déterminer les vrais besoins de formation.

➤ **Recueil des données :** Cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, entre autre, sur le taux accidents au travail, sur les qualifications possédées par les salariés.

On distingue deux types de détermination des besoins⁴ :

- Détermination à partir des attentes des individus et des groupes.
- Déterminer à partir de l'analyse de la situation du travail.

L'enquête auprès du personnel allie entretiens (individuels et groupe) et les questionnaires. Ces derniers comportent souvent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation.
- Une deuxième partie, précise les souhaits du salarié et les stages qu'il choisit de suivre.

Ces questionnaires sont préparés et traités, soit par les services internes de formation, soit par un organisme extérieur.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoins ; une typologie des attentes et des actions.

⁴ JEAN MARIE PERETTI <<tous DRH>> édition d'organisation paris 1997, p 403.

- **Les méthodes centrées sur le besoins de l'organisation :**

Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétence requis par une activité professionnelle et les ressources humains disponible.

Les méthodes sont dérivées de l'analyse du poste. A partir des descriptions existantes, des informations sur les évolutions souhaitées et probables du contenu du poste, de l'opinion des personnes occupant le poste et ayant une expérience des conditions concrètes du travail, les compétences requises sont identifiées.

Le cas le plus difficile est l'analyse des besoins liés à des métiers nouveaux pour lesquels il n'existe pas de référentiel observable.

- **Les méthodes de diagnostic individuel :**

Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage .En particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances, de plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par un salarié de compétences nouvelles sont évaluées.

- **Analyse des données recueillies :**

Toutes les données une fois rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire.

Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualifications à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Les écarts de qualifications déterminées lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans les organisations à haute technologie.

- **Classifications des besoins :**

La classification des besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation.

Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

1.3 : Elaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation, il est considéré comme un élément de management des ressources humaines.

1.3.1 : Définitions et présentation du plan de formation :

Selon Jacques SOYER⁵, le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management dans l'entreprise, et les politiques du personnel.

Il peut être défini comme étant : « un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaire pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constituent le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge »⁶.

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés »⁷.

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les éléments suivants :

- Opérationnelle : les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (convention signées avec des organismes et coût de formation

⁵ JACQUES SOYER, <<fonction formation>>, 2eme édition, édition organisation, paris 1998. P 162.

⁶ GRUY LE BOTER <<l'ingénierie et l'évaluation de formation>> édition organisation, paris1993, p97.

⁷ ALAIN MEIGNANT OP CIT, p 221.

internes); le cout estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours de stagiaires.

- Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- Les moyens affectés : il s'agit des moyens financières, mais aussi du temps ;
- Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel ;
- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui sont nécessaire pour améliorer leurs résultats.
- ❖ Un plan de formation selon MEIGNANT comprend les éléments suivants⁸ :

-Un exposé du contexte de l'entreprise qui justifie les choix y figurant.

-Une présentation bien détaillée du plan de formation.

-Une partie pour expliquer des projets particuliers liés au management de la formation, en référence à des axes de progrès.

-Les annexes légales

-Les annexes managériales (planning, financement...)

❖ Le plan de formation a trois finalités qui sont :

-Consolider l'existant.

-Accompagner et faciliter les changements.

-Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

1.3.2 : La constitution du plan de formation :

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :

-Etablir un référentiel des compétences requises.

⁸ MICHEL BARABEL ET AL <<le grand livre de formation>> édition DUNOD, paris 2003, p 142.

- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées⁹:

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés selon les compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux que peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.

Enfin, l'élaboration des cahiers de charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers de charges des actions de formation.

⁹ www.technocompétences.qc.ca/pdf.

Le cahier des charges selon le Borteri¹⁰, comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation.
- Les caractéristiques de la population à former.
- Les objectifs de compétences.
- Les modalités (moyens, organisation...).
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs.
- Les modalités d'évaluation.
- La vigilance sur le maillage des compétences.

1.3.3 : La réalisation et le suivi du plan de formation :

Après l'agrément des différents acteurs, le projet de plan de formation devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action. Ainsi, le plan de formation doit être diffusé dans l'administration.

1.3.3.1 : La réalisation du plan de formation :

La réalisation d'un plan de formation, ne concerne pas que le service formation mais elle concerne aussi un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation, qu'elle peut être prévue sous différentes formes (interne, stage).

1.3.3.2 : Le suivi du plan de formation :

Jaques Soyer définit le suivi du plan de formation comme : « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé »¹¹.

¹⁰ GOY LE BOTERE <<ingénierie des compétences>> édition, paris 1999, p 191.

¹¹ JACQUES SOYER OP.CIT.p 246.

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (bilan formation, déclaration fiscale formation).

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupe formé, le nombre des stagiaires, le nombre d'heures....

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

1.4 : Le suivi et l'évaluation de la formation

1.4.1 : Le suivi de la formation :

Le suivi, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir-faire acquis par chaque formé.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. A ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et de la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

1.4.1.1 : Le suivi de la mise en pratique en fin d'action :

Après la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux-mêmes devenus facteur de changement. Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, au sortir de la formation, change et soit tout d'abord afin de mettre pleinement à profit leurs nouvelles capacités. Donc le suivi de l'action a pour objet le retour à une situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.

1.4.2 : L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.

Permet d'évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à ses composantes, comme le contenu, les techniques, les supports,...etc.

Permet d'établir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs.

Permet d'examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

Permet de Chercher à connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation.

Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation.

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement,...etc.).

Section2 : La formation au sein de l'entreprise algérienne :**2.1 : Le cadre juridique de la formation en Algérie :**

La formation en Algérie à la première action date de 1962, qui créèrent « la commission à la formation du personnel » suivie aussitôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complète plus tard la création d'un « conseil national consultatif de la formation ».

Ce dernier a pour objet, la participation et à la définition de la politique nationale de la formation du personnel, les textes actuellement utilisés sont¹² :

- Le décret n° 82-298 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation au sein de l'entreprise. Affichant aussi plus judicieusement, les objectifs de cette pratique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise.
- La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, complétée par la loi n° 91-29 du 21 décembre 1971. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de : « participer aux actions de formation, de perfectionnements, et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ».
- Le décret n° 98-365 du 10 novembre 1998 qui porte sur la création, l'organisation et le fonctionnement du Fonds National du développement de l'Apprentissage et de la formation Continue (FNAC), il est suivi par exécutif n° 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif n°98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités du fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-090 intitulé « fonds du promotion de la formation professionnel continue ».et qui en retrace les recettes publiques . il est actuellement référencier sous l'arrêté interministériel n°134 du 23 janvier 2002, cette taxe entérinée en 2001 s'élève à ce jour à 1% de la masse salarial annuel, lorsque l'employeur n'a pas effectué de formation (apprentissage et formation continue).

¹² MORANA JOELLE, BRAHIMI FOUZIA, <<la formation professionnelle continue dans les PME privées algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP>> conférence centre d'étude et de recherche, septembre 2015, p 10

- Un projet de décret exécutif relatif à la formation continue et à l'examen. Les dispositions du décret visent à pallier l'inconsistance des textes réglementaires en matière de formation est constitué l'ancrage juridique nécessaire à la bonne gestion et à la redistribution des ressources financières générées par la taxe formation continue (ministère de la formation professionnelle, 2012).

En Algérie, toutes les entreprises sont dans l'obligation de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle. Chaque employeur est obligé de réaliser des actions de formation et de perfectionnement pour les employés de l'entreprise, et ces derniers sont dans l'obligation de se soumettre aux décisions des responsables de la formation.

2.2 : La formation au sein des entreprises algériennes :

Les objectifs de la formation au sein des entreprises algériennes doivent être en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des ressources humaines propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés¹³.

- Assurer l'éducation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.

La notion de formation signifie le processus par lequel se prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien du pouvoir public que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.

A ce titre, la formation dans l'entreprise algérienne couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir-faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

¹³ BLOG WIKIM2MOIRE.COM/2011/GRH-et-la-formation-des-salariés/publier en 2011, consulté le 2/09/2021 à 10H.

Donc les organisations algériennes d'aujourd'hui se base sur l'amélioration des compétences de leurs personnels, sur leurs qualifications avec la formation.

2.3 : Les dispositifs de la formation en Algérie :

En 2015, le projet de décret initié en 2002 confirme l'obligation faite aux entreprises algériennes de participer à l'effort de formation de leurs travailleurs. Il est définit ainsi l'organisation de la formation à travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation, ces actions concernent le perfectionnement, l'adaptation, la reconversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi. Enfin, le décret instaure le congé individuel de la formation au tant qu'un travailleur salarié.

D'après l'article 3 du projet de décret, la formation vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation. Elle vise également à accompagné les restructurations industriels à lutter contre le chômage, le sous-emploi et l'emploi précaire de même qu'elle participe à la lute contre les inégalités et l'exclusion sociale. En soi, la formation à pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leurs qualifications aux besoins des entreprises. A ce titre lors du forum quotidien « Echaab » en février 2015, le ministre algérien de la formation Monsieur Nouredine BEDOUI, a annoncé qu'une partie des allocations du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC) serait versée à l'endroit des petites entreprises acceptant de prendre de jeunes stagiaires au sein de leurs structures¹⁴.

Donc l'entreprise algérienne à l'obligation de mettre en place des actions (en interne et /ou en externe) auprès de ses salariés au titre de l'actualisation et de l'amélioration de leurs compétences.

¹⁴ Rapport de la formation européenne pour la formation, les dispositifs de la formation continue en Algérie, 2002, p 9 et p 10.

2.4 : La contribution de la formation pour les entreprises algériennes et pour les salariés :**2.4.1 : les avantages de la formation pour les entreprises :**

La formation a plusieurs avantages pour les entreprises qui sont :

- La formation favorise le développement et la croissance des activités ;
- Plusieurs études ont démontré les effets positifs de la formation sur la productivité de l'entreprise ;
- La formation facilite la gestion des carrières au sein de l'entreprise et permet d'identifier des indicateurs de performance fiable, concrète et mesurable ;
- La formation contribue à l'amélioration de la qualité de produits et de services ;
- La main d'œuvre dont les connaissances sont à jour sont les plus compétitives et les plus portées vers l'innovation ;
- La formation contribue à fidéliser les employés en favorisant leurs sentiments d'appartenance à leur entreprise ;

2.4.2 : les avantages de la formation pour les salariés :

La formation a plusieurs avantages pour les salariés qui sont :

- La formation permet aux employés de relever de nouveaux défis ;
- La formation apporte aux employés des compétences nouvelles, complémentaires, permettant d'accroître leurs performances ;
- La formation permet de développer des compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires ;
- La formation favorise le développement de la carrière des employés ;
- La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif ;
- La formation favorise le partage, l'ouverture d'esprit et le développement des échanges ;

2.5 : L'amélioration du secteur de la formation au sein des entreprises algériennes :

La formation et la préparation d'une nouvelle équipe de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences, alors les entreprises algériennes évoluent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme, l'amélioration du secteur de formation passe par les principaux éléments suivants ¹⁵ :

- L'accompagnement des entreprises économiques dans l'utilisation des différents outils de management de sa ressource humaine (bilan de compétence, élaboration de plan de formation, évaluation des compétences) ;
- La dotation des établissements de moyens techniques et pédagogiques répondant aux nouvelles technologies afin de faire faces aux exigences des entreprises économique ;
- L'implication effective des partenaires économiques ;
- L'institution du principe de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie provisionnel ;
- L'élaboration d'un fichier d'expert et autres personnes ayant les compétences requises qui peuvent apporter leur contribution au développement du secteur et à l'amélioration qualitative de la formation ;
- L'utilisation intensive des nouvelles technologies dans la formation ;
- Le développement de la recherche appliquée au sein des entreprises algériennes ;
- La poursuite de l'effort de formation et de perfectionnement des formateurs ;
- L'implication des entreprises étrangères installées en Algérie dans les commissions chargées de l'amélioration de la formation ;
- La sensibilisation des entreprises économiques en vue de leur contribution dans l'accueil des formateurs dans le cadre des stages pratiques et d'imprégnation sur les nouvelles technologies ;
- La mise en place de mesures incitatives pour les entreprises qui accueillent les individus et les formateurs dans le cadre des stages pratiques ;
- L'encrage de la formation dans les entreprises économiques et les organisations de service qui constituent l'espace privilégié pour l'acquisition et le renforcement des compétences ;

¹⁵ LAMRI.M, <<le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algériennes >> rapport du comité mondial pour l'apprentissage, 2011, p 9.

- Le suivi post formation des jeunes formés insérés dans le monde de travail ;

2.6 : Le Financement de la formation au sein des entreprises algériennes :

Les principales sources de financement de la formation proviennent de l'Etat à travers les budgets des ministères et institutions publiques, des entreprises publiques et privées et des individus¹⁶.

2.6.1 : le financement de la formation par les entreprises :

A partir de l'année fiscale 2001, les entreprises assujetties paient une Taxe de Formation Professionnelle TFP équivalent à 0.5 de la masse salariale

Les entreprises assujetties sont toutes les entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égaux ou supérieurs à 20, et ce, quel que soient son statut juridique et son secteur d'activité

Le produit de la taxe est imputé au compte d'affectation spéciale intitulé « fond de promotion de la formation ».

Ce compte est géré le Fond National de développement de l'Apprentissage et de la formation Continue (FNAC) pour le compte du Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel(MFEP).

2.6.2 : le financement de la formation par l'Etat :

L'Etat prend en charges les dépenses de formation continue de ses agents, il finance également des programmes d'insertion et de la 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 l'emploi. Cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aides à la réinsertion : les Centres des Recherches d'Emploi (CRE) et les Centres d'Aides au Travail Indépendant (CATI).

¹⁶ Rapport de la fonction européenne pour la formation, 2002, p 16 et p 17.

2.6.3 : le financement de la formation par les individus :

La part des individus dans le financement de la formation est peu connue elle est essentiellement concentré sur les frais d'inscription à des cours de soir, des formations à distance et des formations offertes par le secteur de formation privé.

Section 3 : Le rôle et l'importance de la formation dans l'entreprise algérienne :**3.1 : Le rôle de la formation dans l'entreprise algérienne :**

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigue, prennent conscience de la nécessité de la cardinalité de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leurs mobilité et consolider leurs employabilité.

Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leurs fonctionnements sans tenir compte de leurs ressources-clés : les ressources humaines. La formation est jugée comme un élément de réponse-aussi bien pour les grandes que pour les petites entreprises-à un environnement chargeant et incertain et à la nécessaire adaptation des salariés à leurs emplois.

Depuis peu, donc, la prise en compte de la formation dans les entreprises algériennes voit le jour, quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité. Et les PME qui avaient longtemps ignoré l'importance de la formation sont en train de se remettre en question et de réfléchir à la mise en place d'un processus de formation. Cet enjeu pour les PME algériennes est devenu aujourd'hui non seulement une nécessité mais une exigence et une obligation.

Mais pour l'heure, si le développement des compétences est un élément clé de la stratégie générale de l'entreprise, les entreprises algériennes et en particulier les plus petites, rencontrent un certain nombre d'obstacles à celui-ci.

Parmi les obstacles cités, nous trouvons la pression du court terme, les questions de couts, l'attitude négative de chef d'entreprise ou des dirigeants à l'égard du

changement, une capacité limitée des chefs d'entreprises des PME à diagnostiquer effectivement les besoins en compétences de leurs entreprises, ou des contacts limités avec les sources de compétences pertinentes et surtout la présence en nombre important de firmes internationales, dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances¹⁷.

En outre, et bien que depuis 2002, le gouvernement algérien ait envisagé une réforme du système de la formation, le chemin est encore plein de nombreux obstacles parmi ceux-ci, nous citerons :

- Le problème de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le mode du travail.
- Le système de l'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque-là dans les filières économises et financières ne milite en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes.

Dans une même veine, une large part de la main-d'œuvre utilisé par les entreprises privées provient en fait du secteur public et donc, ne répond pas totalement aux besoins de ce type d'organisation qui se doit de relever les défis de la mondialisation.

Donc, par la mise en place d'une formation, l'entreprise donne les moyens à ses salariés d'évoluer. Elle constitue un facteur de motivation et de promotion pour les employés. Par la motivation, la formation permet au salarié d'être au fait des nouvelles techniques et donc de s'enrichir sur un plan intellectuel. Par la promotion, la formation augure aux employés grâce à ces nouvelles compétences- une évolution de carrière, source de motivation.

Enfin, pour le cas de l'Algérie et du fait que la plupart des entreprises économiques étaient dans une période récente préoccupés par le processus de la privatisation, et maintenant par le processus de réhabilitation financière et mise à niveau, la formation considérée comme l'outil indispensable pour le développement des compétences des employés. La notion des compétences tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des manager. Ils sont convaincus que les

¹⁷ MORANA JOELLE, BRAHIMI FOUZIA.OP.CIT, p 10 et p 11.

enjeux de la fonction ressource humaine consiste à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sur assurer sa pérennité.

3.1.1 : Le rôle de la formation dans le développement des compétences dans les entreprises algériennes :

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale).

Selon Guy et BOTERF : « il ya de plus en plus d'organisations et d'entreprises qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation ». Se professionnaliser est entendu dans l'acquisition des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences¹⁸.

Le processus de développement des compétences s'appuient sur la formation, la mobilité et l'expérience dans l'activité pour prendre forme dans l'entreprise. Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité (décentralisation, délégation, participation,...etc.). Car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir.

Le développement des compétences correspond à une nouvelle étape de développement de la formation dans l'entreprise. Il correspond aux Préoccupations actuelles des organisations de vouloir connaître les différentes compétences détenues par son personnel afin de mieux les intégrer, les développer et d'introduire de nouvelles (la stratégie adoptée par l'entreprise) pour mieux les utiliser dans leur stratégie de développement.

Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.

¹⁸ LE BOTERF. G, <<De la compétence>>, édition d'organisation, 1994, et <<l'ingénierie des compétences>>, Edition d'organisation, 1998, p.56.

- Préparer les employés à des changements de leur poste de travail.
- Combler les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur.

3.1.2 : La compétence et la performance :

La compétence et la performance sont proches, comment un salarié pourrait-il être compétent s'il n'est pas performant ?

La compétence n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée. Evaluer la compétence, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière. Mesurer la performance consiste à partir d'indicateurs et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints. La compétence est donc un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance¹⁹.

Ainsi, la compétence n'est pas toujours, ni partout, génératrice de performance. Encore faut-il que les éléments extérieurs à la personne lui permettent de mettre en œuvre correctement ses compétences.

3.2 : L'importance de la formation en entreprise :

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier lieu à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation et d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

¹⁹ ZERROU NOUARA, ZERROUKI SOUHILA, <<la contribution de la formation au développement des compétences>>. Mémoire master UMMTO, 2018, p 67.

3-2 : L'importance de la formation dans les entreprises Algériennes :

Le mode de travail évolue avec des nouvelles technologies, des nouvelles normes, de nouvelles règles et lois, c'est pourquoi l'entreprise se doit d'intégrer la formation dans son noyau professionnel pour encourager ses salariés, mais aussi pour répondre au mieux aux exigences de marché socio-économique.

L'entreprise est une organisation qui dispose de ressources matérielles et humaines et qui investit dans domaine donné en vue de percevoir des profits, ces dernières sont souvent évaluées d'un point de vue financier. Or, les employeurs apportent à une importante valeur ajoutée à l'entreprise.

Ils peuvent donc être considérés comme un investissement, un employé ayant reçu une bonne formation, que se soit par le biais d'une formation en externe ou une formation acquise au cours des années d'expérimentation, est à coup : sur une valeur certaine pour l'organisation dans laquelle il travail. La formation des employés est indéniablement essentielle car elle augmente entre la productivité des travailleurs en valorisant leur compétence.

Offrir une formation à ses collaborateurs peut en outre être nécessaire lorsqu'une nouvelle technologie ou de nouvelles lois viennent toucher le secteur d'activité de l'entreprise. Elle peut aussi intervenir lorsqu'un employé a des manquements qui demandent à être comblés²⁰.

Conclusion :

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des matières, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable.

La formation aujourd'hui est considérée comme un facteur de compétitivité ou cette dernière répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, elle est une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises algériennes.

Dans le chapitre suivant, qui est typiquement empirique, nous allons présenter les principaux résultats de notre enquête.

²⁰ OUSALEM SABLINA, ANEMOUCHE LYDIA << la perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprises>> mémoire master UMMTO.2018.

Chapitre 3 :

*Le rôle de la formation au niveau de
l'ENIEM*

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM :

Introduction du chapitre 3 :

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique ou le choix est porté sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) (UF). On se referont aux notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédentes et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de unité froid (ENIEM), nous allons essayer de présenter brièvement l'entreprise ou s'est déroulée notre enquête dans la première section puis dans la deuxième section nous allons traiter la procédure de la formation dans ENIEM et montrer sa place, et à la fin dans la troisième section nous allons présenter notre enquête et analyser les résultats.

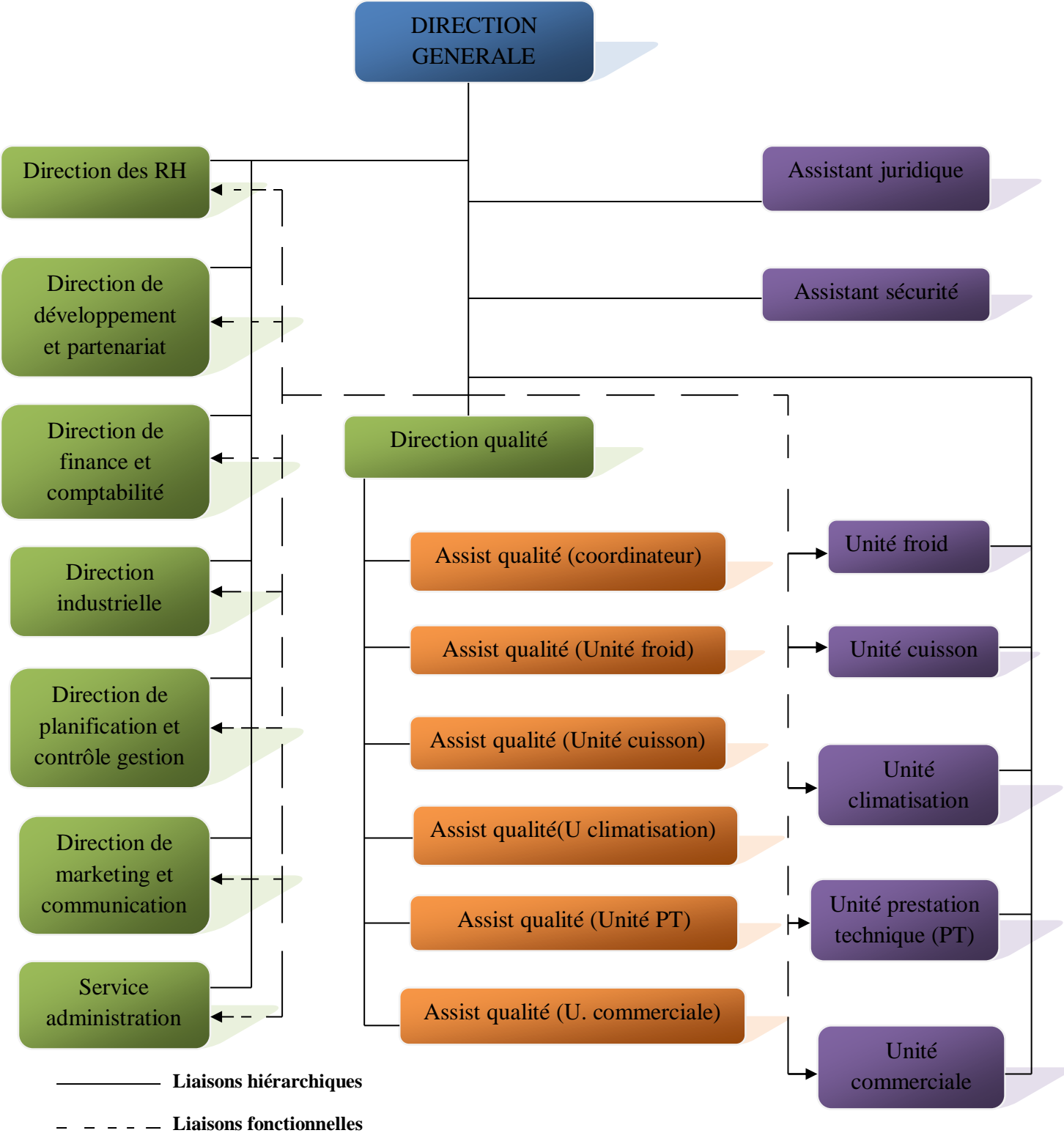
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil (l'ENIEM) :

L'ENIEM a connu des évolutions et plusieurs organisations depuis son apparition sur le marché national qui impose ses règles de rentabilités, de performance et de compétitivité.

Le but de cette présentation est d'avoir une vue générale sur l'organisme d'accueil ce qui permet de préciser les frontières du domaine sur lequel va porter notre étude.

La figure N°I ci-après présente l'organigramme général de l'ENIEM.

Figure N°I : L'organigramme général de l'ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM 2021.

1.1 : Situation géographique et historique de l'ENIEM¹ :

1.1.1 : Situation géographique :

L'entreprise ENIEM (Entreprise des Industries d'Electroménagers) se retrouve au sein de la zone industrielle AISSATIDIR-OUED-AISSI à 10KM de Tizi Ouzou, elle s'étale sur une surface totale de 55hectares, sa direction se trouve au chef lieu de Tizi-Ouzou à proximité de la gare ferroviaire.

1.1.2 : L'historique de l'ENIEM :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restriction de la société nationale de la fabrication et montage du matériel électronique et électrique (SONELEC). Elle a été créée par décret numéro 83/19 du 02 Janvier 1983. Dans le cadre des réformes économiques décidées par le gouvernement, elle est passée à l'autonomie en octobre 1989 et dénommée ENIEM/EPE/SPA.

EPE : Entreprise Publique Economique. **SPAS** : Société Par Action.

Le développement du CAM s'est fait par étapes précises, on peut le résumer comme suit :

1.1.2.1 : La période 1977-1980 :

Phase de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par ma DIAG (société allemande), le complexe a démarré la production des petits appareils ménagers tels que les moulins à café, les sèche-cheveux

1.1.2.2 : La période 1980-1986 :

Phase de maîtrise du processus de fabrication et montage par le personnel national de l'unité.

¹ Document interne de l'ENIEM 2021.

1.1.2.3 : La période septembre 1986-1988 :

Phase de réalisation des opérations de développement qui se traduit par la mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateurs et congélateurs par le partenaire japonais Mitsui-Toshiba.

1.1.2.4 : La période 1989-1991 :

L'entrée de production de la nouvelle unité cuisinière par le partenaire italien Interlope /Techno gaz.

Notons le passage de l'ENIEM, en octobre 1989, à l'autonomie conformément à la loi 88.01 de 1988 portant orientations des entreprises publiques et économiques.

1.1.2.5 : La période 1992-1996 :

La mise en place de l'usine de fabrication congélateur horizontale du partenaire libanais LEMITEC, reprise de montage des petits appareils ménagers en janvier 1993, réalisation du radiateur gaz butane (catalytique) en février 1993 et la réalisation du projet réfrigérateur 5201 au cours du premier semestre de l'année 1985.

1-2 : Délimitation du champ d'étude

Dans cette sous-section nous allons présenter l'unité froide, ainsi que son département administratif des ressources humaines (RH).

1-2-1 : Présentation du l'unité froid

C'est une unité qui produit des plusieurs modèles différents de réfrigérateurs et congélateurs, elle dispose d'un personnel important qui voisine les 1348 travailleurs au 21/12/2003.

Sa mission globale est de produire et développer les produits de froid domestique.

Les principales activités de l'unité froide sont :

- La transformation de la tôle ;
- Le traitement et le revêtement de surface (peinture, évaporateur) ;

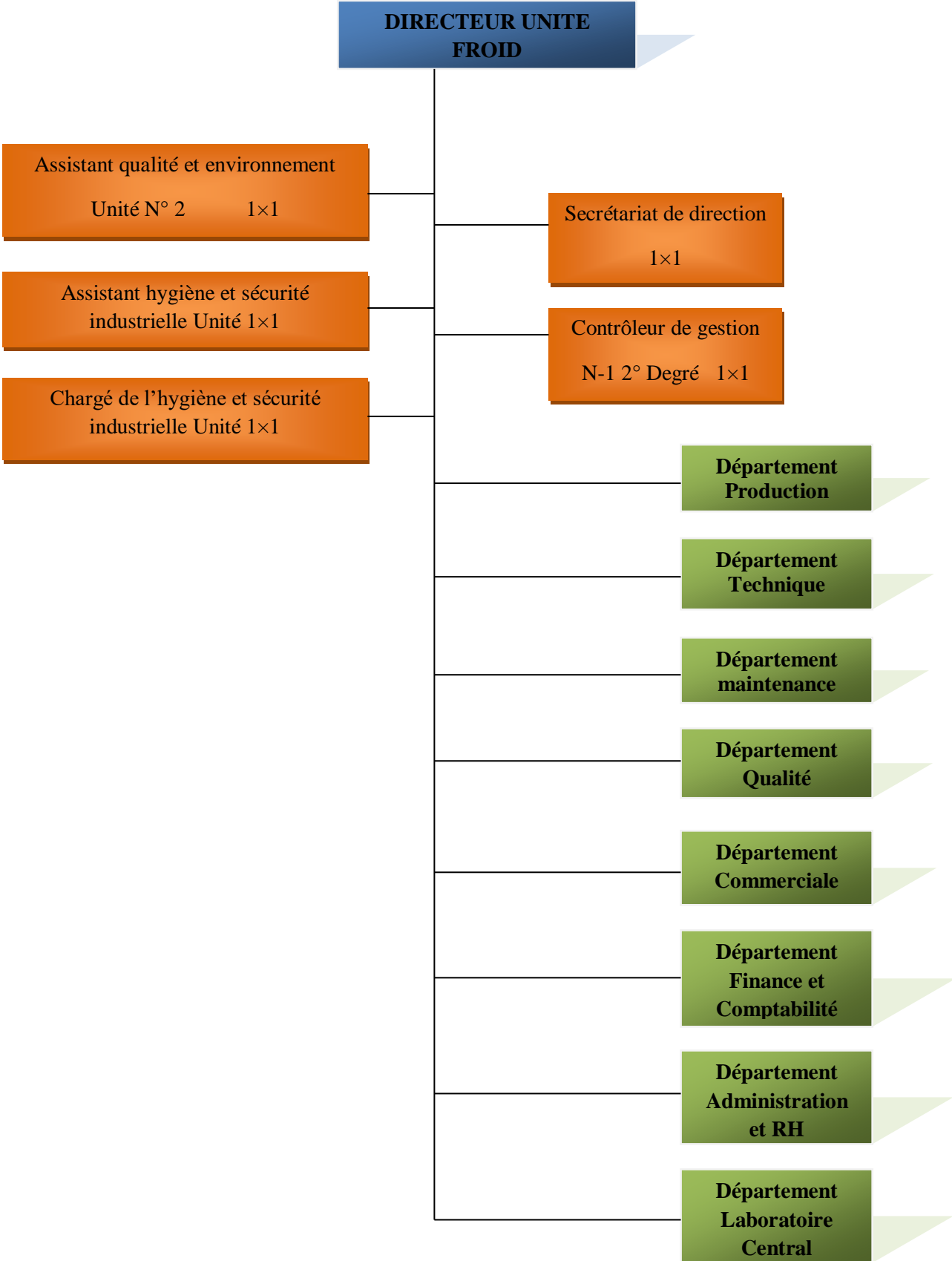
Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

- L'injection plastique et polystyrène ;
- La fabrication de pièce métallique (condenseur, évaporateur) ;
- Le thermoformage de plaque plastique ;
- L'assemblage.

L'unité Froid est composée de huit (08) départements qui sont sous la tutelle de la direction de l'unité, chaque département est composé d'un nombre de services et chaque service est identifié par un numéro.(voir la figure N°II).

Comme étant donné que nous avons effectuée notre stage au sein du département administratif des ressources humaines, on va donc se focaliser sur la présentation de ce dernier.

Figure N°II : L'organigramme général de l'unité froid



Source : document interne de l'ENIEM 2021.

1-2-2 : Département Administratif des Ressources Humaines

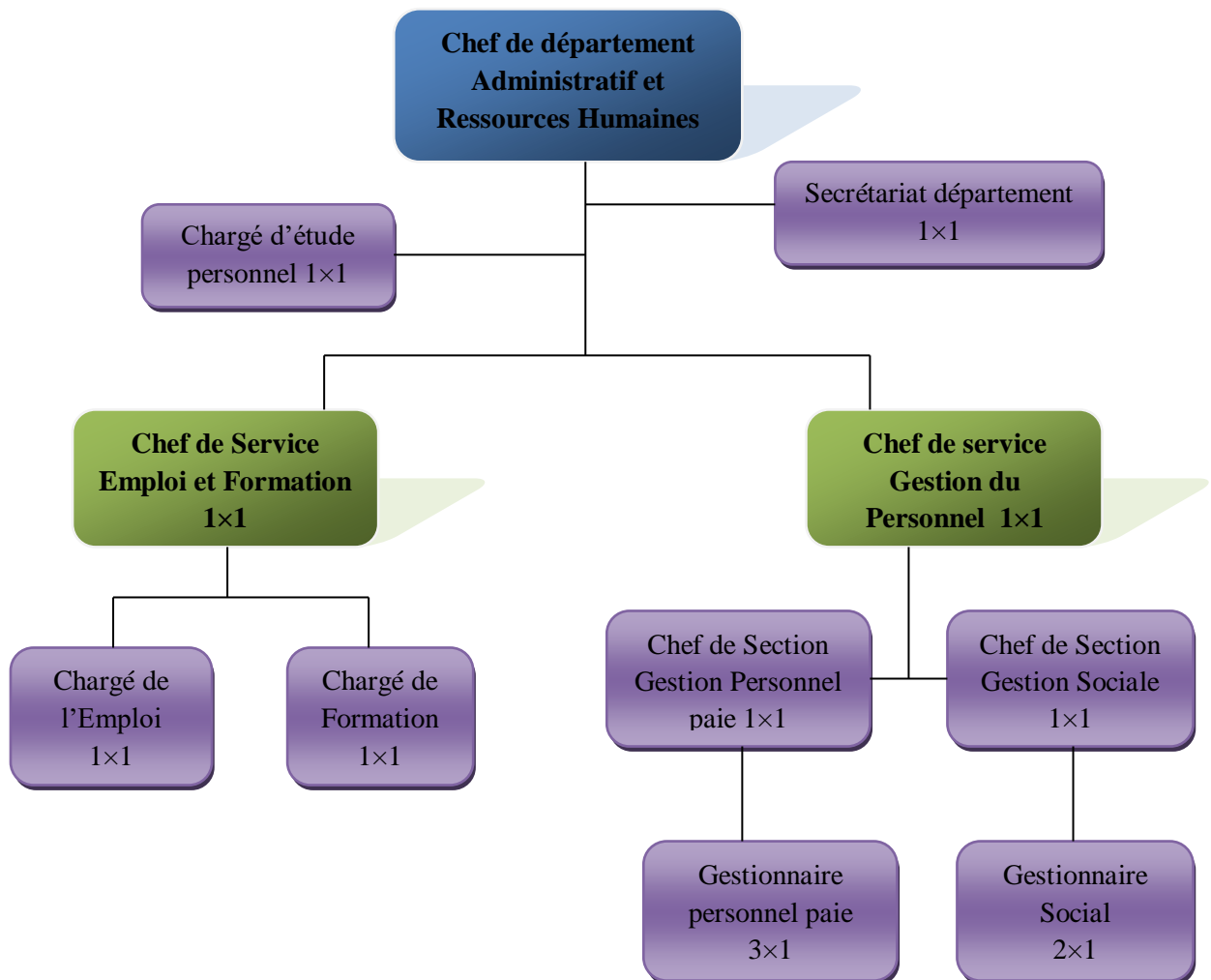
Les services administration et ressources humaines est considéré comme étant le pilier de la société ENIEM, il assure la gestion de tous les agents de la société, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités des responsables de ressources humaines sont :

- Le recrutement : c'est d'assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de la société.
- La formation : afin d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme.
- La motivation : par la récompense, félicitation, prime, promotion, la sanction : rétrogradation et le licenciement.
- La communication et la transparence qui est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche.
- L'administration du personnel : il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés.

En outre, il doit :

- Assurer la mise en place et l'adaptation des besoins tant quantitatifs que qualitatifs de l'entreprise en matière de ressources humaines, et en fonction de son développement et des conjonctures.
- Encourager les actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences.
- Rédiger, vérifier et approuver les dispositions décrites relative au fonctionnement efficace de son activité.
- Définir et exécuter les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise en suivant les niveaux de qualification du personnel.
- Gérer les éventuels conflits collectifs dans le respect de la loi et préparer les décisions de la direction.
- Se prononcer sur le choix de l'entreprise en matière d'organisation.
- Gérer l'administration du siège de l'entreprise.

Figure N°III: L'organigramme de Département Administration et Ressources Humaines (Unité Froid)



Source : document interne de l'ENIEM 2021.

1-3 : Les missions et les activités de l'ENIEM² :

Nous essayons de résumer les missions et les activités d'ENIEM dans le tableau qui suit :

1.3.1 : Les missions de l'ENIEM :

L'entreprise a pour missions, la production, le montage, le développement et la recherche dans différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils réfrigérateurs et cuisson ;
- Les petits appareils ménagers.

1.3.2 : Les activités de l'ENIEM :

Unîtes	Activités	Missions
Direction générale	Elle exerce en autorité hiérarchiquement et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités	La direction est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise
Froid Email : Unité froide Eniem.com.dz	-transformation de la tôle -traitement et revêtement de surface (peinture, plastification). -injection plastique et polystyrène. -fabrication de pièce Métallique (condenseur, évaporateur). -isolation -thermoformage -assemblage.	La mission globale de l'unité et de fabriquer ; assembler et développer les produits froids domestique.
Cuisson Email : Unité Cuisson@Eniem.com.dz	-transformation de la tôle -traitement et revêtement de surface (émailage, zingage, chromage). -assemblage.	La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de technologies similaires.
Prestation technique	En plus ces activités de réalisation les unités de produit (froid, cuisson, et climatisation) assurent en leur sein respectif les activités suivantes : -études (méthode de fabrication)	

² Document interne de l'entreprise ENIEM 2021.

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

	<ul style="list-style-type: none"> -achats -contrôles de qualité (réception, en cours de fabrication, finale) -stockage (magasin, atelier) -sécurité industrielle -conception et réalisation des outils/modules 	
	<ul style="list-style-type: none"> -réalisation (usinage de diverse pièce de rechange) -étalonnage/ vérification des instruments de mesure -impression -production d'énergie et des fluides -entretien des bâtiments -fabrication de palettes (menuiserie) -neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued -transport marchandise -surveillance du site -présentation sociale 	
<p>Commerciale Email : Commercial@eniem.dz</p>	<ul style="list-style-type: none"> -marketing -vent -service après vente -gestion des stocks des produits 	Cette unité chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après vente
Filiale eims		La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits sanitaires (baignoire, lavabos et évier)
Filiale filampe	L'unité lampes de Mohammedia (ULM) qui à démarré en février en 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique ainsi que des lampes de réfrigérateur sont devenues filiale à 100 ENIEM le premier janvier 1997	

Source : document interne d'ENIEM.

Gamme de produits :

Les produits concernés sont :

- Les réfrigérateurs RPMS et RGM.

- Le congélateur vertical.
- Le combiné
- Cuisinière 04 et 05 feux
- Climatisation type fenêtre et split-système
- Machine à lavé
- chauffe-eau

1.4 : Les objectifs de l'ENIEM :

L'entreprise ENIEM à plusieurs objectifs qui sont les suivants :

- Mise en place d'un système de management selon la norme ISO 14001.
- L'amélioration de la qualité des produits
- La maîtrise des coures de production
- L'augmentation des capacités d'études et de développement
- L'augmentation des capacités d'études et de développement
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production des installations
- L'augmentation de volume de production
- Demande (marché et extrême)
- Maintenir l'effort de la formation.

En 2021, Mr M.CHAOUI, souligne que « l'objectif premier est la reprise de l'activité de l'entreprise avec le peu de matière première dont elle dispose et l'accompagnement des pouvoirs publics, et des différents partenaires »³.

En outre, et s'agissant de l'annulation du chômage technique décidé par l'ancienne direction en décembre dernier qui a été soulevé par les travailleurs de l'entreprise, M. CHAOUI a indiqué qu'il s'est engagé à le faire des la prochaine réunion du conseil d'administration de l'entreprise.

³ Algérie presse service, publié le 30/01/2021, consulté le 13/11/2021 à 23h.

Section2 : La procédure et le rôle de la formation au sein de l'ENIEM :

2-1 : La procédure de la formation à l'ENIEM :

Le processus de la formation à l'ENIEM se situe autour des quatre points suivants :

- Détection et analyse de besoins en formation.
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation.
- Réalisation de la formation.
- Evaluation de la formation.

2.1.1 : Identification et analyse des besoins en formation :

2.1.1.1: Identification des besoins en formation :

Dans le cadre de la préparation du plan de formation de chaque exercice, la direction de formation et développement de l'ENIEM engage l'opération d'identification des besoins en formation.

Elle recueille les besoins recensés à travers toutes les structures de l'unité. Dans cette perspective, la DRH élabore une fiche d'identification de besoins destinée aux responsables hiérarchiques de toutes les structures, appelée à évaluer leurs subordonnés.

La direction générale accorde une importance à cette opération et rappelle à toutes les unités que la réussite du plan de formation est conditionnée par la fiabilité des informations transmises par les responsables.

Les besoins en formation au sein de l'ENIEM sont identifiés sur la base de se qui suit :

- De la stratégie et objectifs tracés par l'entreprise.
- D'un constat des responsables de structures.
- D'une demande individuelle des travailleurs.

La direction des ressources humaines adresse un courrier aux unités dans lequel sont précisés les éléments suivants :(voir annexe N°1).

- Les domaines des compétences à développer.
- Le budget alloué à chaque unité.
- Les effectifs à former.

Une fiche descriptive de l'action de formation est transmise aux unités pour exprimer leur besoin. (Voir annexe N°2).

Après vérification, la direction RH, envoie une fiche technique de l'action de formation à chaque unité pour la mise en œuvre.(voir annexe N°3).

2.1.1.2 : Analyse des besoins de formation :

Les besoins en formation qui sont transmis par les différentes structures sont traités, exploités et analysés par la DRH.

Le traitement consiste essentiellement en :

- L'analyse des besoins exprimés par rapport aux objectifs de l'unité.
- Le classement des actions par types de formation (formation professionnelle spécialisée, perfectionnement, reconversion).
- La consolidation des résultats d'analyse.
- La validation de la consolidation par le premier responsable de la structure.

La DRH procède à un traitement et vérification minutieux, unité par unité. Il s'agit de s'assurer que les fiches sont renseignées et signées, ensuite de vérifier que l'agent répond aux conditions de mise en formation (exemple : contrat de fidélité en cours, nouvelle recrue) et que les demandes de formation sont conformes aux :

- Orientations et à la politique de la direction générale.
- Postes occupés.
- Budgets prévus.

Il est également question de traduire les objectifs de formation exprimés, en action de formation et de s'assurer que le niveau académique de l'agent permet de suivre la formation prévue demandée.

Cette analyse doit permettre d'identifier les actions de formation et les agents retenus dans le plan prévisionnel de la formation.

Le traitement et la consolidation des informations recueillies permettent l'assemblage des actions en cohérence avec les offres contenues dans les catalogues des différents instituts et centres de formation.

Chaque action sera traduite en intitulé (durée, lieu de déroulement, organisme, effectifs et budget prévisionnel).

2.1.2: Elaboration et mise en œuvre du plan de formation :

Au niveau de l'ENIEM, le plan de formation est élaboré chaque année. Il correspond au recensement des besoins en formation déjà établis, y compris les besoins exprimés par le personnel et ceux établis par la hiérarchie lors de l'enquête annuelle du responsable de formation. (Voir annexe N°4).

Ce plan a une traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, le plan de formation contient :

- Les objectifs
- Le contenu
- La pédagogie
- La durée, le calendrier
- Le budget
- Les catégories des bénéficiaires
- Les types d'évaluation.

Une fois que le plan est conçu, un comité de participation (CP) est chargé de le superviser et d'apporter des corrections, cela se fait en une période inférieure ou égale à quinze (15) jours.

Après la constatation de la validité et de la réalisation du plan de formation, ce dernier fait l'objet de consultation qui a pour finalité l'élaboration du cahier des charges.

2.1.2.1 : Le contenu du cahier des charges :(voir annexe N°5)

a) : Les offres techniques :

- L'agrément de l'état ;
- le registre de commerce ;
- La référence professionnelle des organismes ;
- Attestation de bonne exécution ;

- Casier judiciaire ;
- Le CV programme ;
- Le numéro d'identification fiscal (NIF).

b) : Les offres financières :

- Le délai du paiement ;
- Les coûts des heures de formations ;
- La lettre de soumission.

Le cahier des charges passe par la commission des marchés qui le valide. Ensuite l'entreprise lance un avis d'appel d'offre pour des soumissionnaires intéressés qui retirent leurs cahiers des charges. La commission d'ouverture des plis reçoit les différentes prestations des candidats, l'adjudication (soumission) ou ses membres procèdent à un choix optimal fondé sur l'évaluation des offres techniques et financières contenues dans un procès verbal (PV) écrit et signé.

La commission des marchés s'adresse aux soumissionnaires auxquels on attribue la mise en œuvre du projet, puis les parties se livrent à la signature d'une convention sous forme d'un contrat de formation.

2.1.2.2 : Transformation des besoins en formation en actions :

- La formation de longue durée : elle est de six à vingt-quatre mois ;
- La formation de courte durée : elle est de cinq jours (séminaires).

Le chargé de formation établit un projet de plan de formation en transformant les besoins en actions de formation.

Toute action de formation doit obligatoirement :

- Répondre à un besoin clairement identifié ;
- S'intégrer dans un plan de formation annuel de l'entreprise ENIEM.

2.1.2.3 : Planning et calendrier de formation :

Compte tenu de la spécialité des ressources humaines, les plannings ainsi que les modes de déroulement des formations sont souvent arrêtés en tenant compte des impératifs de service, conjointement avec les structures opérationnelles avant le démarrage des formations.

Chaque année, le DRH et le responsable de la formation élaborent un planning des réalisations du plan des formations.

2.1.2.4 : Achat de formation :

Le projet du plan de formation est envoyé à la direction générale pour approbation par le conseil d'admission.

L'ENIEM applique une procédure conformément aux codes des marchés révisés en janvier 2013 :

-Les formations ayant un coût inférieur ou égal à 20.000.00 DA doit préciser et faire une consultation directe d'au moins trois organismes pour faire un tableau comparatif des offres, selon les critères définies au préalable dans un cahier des charges ;

-Pour les formations qui dépassent à 200.000.00 DA, il doit faire objet d'une consultation directe de tous les organismes de formation qui soumissionnent par dépôt des plis fermés anonymes, comportant deux enveloppes à l'intérieur : une pour l'offre technique et l'autre pour l'offre commerciale.

Les plis doivent parvenir à l'ENIEM le même jour et comportant le même thème pour assister à l'ouverture des plis par la commission désignée ; pour cela la commission d'ouverture des plis établit un PV dressé à la commission d'évaluation.

La commission établit un PV que le chargé de formation présente à la commission des marchés qui à son tour finalise le marché. Dès que le fournisseur est choisi on l'informe qu'il est retenu et sélectionné, et on procède à l'élaboration des conventions bilatérales entre l'ENIEM et l'organisme de formation déterminant toutes les modalités de déroulement de la formation et les modalités de paiement des factures d'offre de service.

2.1.2.5 : Les conventions de prestation de formation :

La signature de la convention de prestation de formation comme toutes transactions commerciales, obéit aux dispositions en vigueur à l'ENIEM à savoir, la procédure de l'appel d'offres, du cahier des charges et la soumission.

Les conventions ont pour objet de définir les modalités et les conditions selon lesquelles le prestataire de service s'engage à la réalisation des formations destinées aux agents de l'ENIEM.

Chaque organisme de formation doit procéder à l'élaboration des conventions ou contrat en concertation avec la structure juridique devant apposer son avis.

La convention établie entre les deux parties (ENIEM et l'organisme formateur) conclu dans ses articles et clauses les éléments suivant :

- Les moyens pédagogiques et techniques mis en œuvre ;
- Les conditions de prise en charge ;
- Les frais pédagogiques ;
- La rémunération des formateurs ;
- Les modalités de règlement amiable des difficultés auxquelles peut donner lieu l'exécution de la convention.

2.1.3 : Réalisation des actions de formation :

Les actions de formation tracées sont réalisées au niveau de l'unité concernée qui informe le directeur de ce qui suit:

- La conformité avec le plan de formation arrêté ;
- L'organisation assurant la formation ;
- La liste des agents concernés avec leurs identités et fonction ;
- La durée de formation ;
- Le coût de la formation.

2.1.3.1 : Les modes de réalisation de la formation :

Il existe deux modes de réalisation de formation les principaux éléments suivant:

a) : La formation en interne :

Les conditions de cette formation exigent :

- Une fiche de poste avec toutes ses exigences et le CV du formateur ;
- La préparation d'un manuel de cours théoriques et pratiques et un programme de déroulement auquel se réfère le formateur ;
- Une fiche de présence de formation qui a pour objectif la garantie du suivi de la formation ;
- Une prise en charge du formateur ;
- Préparation d'un planning d'évaluation, questionnaire à chaud, et une fiche de synthèse ;
- L'évaluation à froid du formateur.

A la fin de la formation, des attestations de formation seront délivrées en portant l'approbation et la signature du directeur des ressources humaines et des services formateurs des ressources humaines.

b) La formation en externe :

Ce type de formation doit répondre aux conditions suivantes :

- La signature d'une convention de formation qui se fait entre les deux parties à savoir l'entreprise et l'organisme formateur externe ;
- L'enregistrement de la facturation par le service de la comptabilité de l'entreprise ;
- Le paiement par chèque des frais de prestations de formation par l'ENIEM à la partie contactée.

A la fin de formation, les participants bénéficient des attestations de formation remises par l'organisme formateur externe.

2.1.3.2 : Le contrat de formation spécifique à l'ENIEM (CF Fidélité)⁴ :

Le contrat de formation de fidélité adopté par l'ENIEM a pour objet pour définir les modalités et les conditions selon lesquelles l'entreprise assure la formation de son personnel, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur notamment la loi 90-11, tous les textes subséquents et le règlement intérieur de l'entreprise.

Dès la fin de formation, telle que prévue par les dispositions du règlement en matière de formation et dans le contrat et à compter de la date de son affectation dans un des services de l'entreprise, l'agent s'engage à servir l'ENIEM pendant une période dite fidélité, d'une durée calculée d'avance.

La période de fidélité est fixée par le contrat de formation à l'issue d'une action de formation doit être rigoureusement respectée. L'agent ne peut en aucun cas prétendre durant cette période à une autre formation excepté la participation au séminaire ; les responsables de formation doivent veiller à la stricte application de celle-ci.

Le service de formation doit procéder, après inscription des candidats retenus à chaque formation, à :

- La préparation des contrats de formations ;
- La soumission à la signature de la direction des ressources humaines ;
- La délivrance des contrats de formation signés aux intéressés.

L'ENIEM s'engage à prendre en charge toutes les conditions qu'il faut pour le déroulement de la formation ; entre autre, prépare la salle de formation, (le data show, le tableau, et les supports) mettre à la disposition du formateur, le personnel à former et la prise en charge du formateur.

Le chargé de la formation convoque les agents à former, et veille à leur présence. Et ce en établissant une fiche d'émargement quotidien.

⁴ Article 1 et 2 de la convention collective de l'ENIEM, décembre 1995.

2.1.4 : Evaluation des actions de formation :

Toute formation (spécialisée, perfectionnement, recyclage) fait l'objet d'une évaluation par le responsable hiérarchique, s'assure que la formation suivie par le personnel a été efficace et que son personnel a acquis des compétences nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du système qualité et environnement.

Un recueil de compétences est réalisé et entretenu par la direction des ressources humaines.

Les organismes de formation sont identifiés et évalués sur la base de la fiche fournisseur.

Le fournisseur de la formation est évalué également sur la base d'une grille d'évaluation.

2.1.4.1 : Les types d'évaluation⁵ :

L'évaluation de la formation de l'ENIEM se fait par le chargé de formation de la structure ressources humaines. Cette évaluation doit fournir des données qui permettent d'apprécier de degré de changement touchant la personne formée, en qualité de la perception, ses capacités, ses compétences. On utilise deux niveaux d'évaluation à savoir :

a) Evaluation à chaud :

Elle se fait juste après la formation, on remet un questionnaire aux stagiaires pour s'exprimer sur plusieurs critères dans le programme, le temps accordé au départ, la durée du séminaire, la qualité de l'exposé et de l'animation, la documentation, les points faibles du séminaire. On lui offre aussi la possibilité de s'exprimer et de donner des suggestions, à fin de préciser le niveau de satisfaction. (Voir annexe N°6).

b) Evaluation à froid :

L'évaluation à froid se fait quelques temps après la formation. Son objectif est de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis de

⁵ Document interne d'ENIEM 2021.

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

compétences professionnelles pour lesquelles, ils ont été préparés. Ce suivi demeure une procédure assez lourde et suppose un investissement à la fois du salarié et du responsable.

A l'issue de la période de formation, il est exigé de l'organisme formateur une attestation de stage et un relevé de notes obtenu par chaque agent durant son cycle de formation. Une évaluation à froid se fait avec l'évaluation du chef hiérarchique qui détermine si c'est une action réussie ou pas.

L'attestation de stage et les relevés des notes des agents concernés sont remis par l'organisme formateur au responsable de l'unité de l'ENIEM.

Après l'écoulement de la période exigée, soit 01 mois ou 2 mois, la durée est relative au poste occupé, le chargé de la formation adresse une fiche de synthèse d'évaluation de la formation au responsable de la structure dans le but d'évaluer leurs éléments sur la base de cinq (05) critères qui sont :

- Atteinte de l'objectif ;
- Réduction des écarts ;
- Amélioration des performances ;
- Amélioration de la technicité d'exécution des tâches ;
- Amélioration de la prise de conscience de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les supports pédagogiques d'évaluation sont :

- Test techniques ;
- Interviews ;
- Questionnaire ;
- Rapport de conclusion du formateur.

Après la collecte des fiches d'évaluation, une synthèse portant sur l'évaluation qualitative des actions de formation est établie par le chargé de la formation afin de calculer le taux de réussite des stagiaires.

A la fin de l'année, le chargé de formation est tenu d'établir un bilan de formation annuel et le transmet à la direction des ressources humaines pour étude de synthèse. Ce bilan est un document comptable qui permet de décrire la situation de la formation à une date et période donnée. (Voir annexe N°7).

2.1.4.2 : Le suivi et le contrôle d'évaluation :

Le suivi régulier sur le contrôle de la discipline et la mise en œuvre du programme de formation et des résultats périodiques obtenus par les agents mis en formation est exigé par les services des ressources humaines.

La période et les éléments du suivi doivent figurer dans les conventions de formations engagées avec les organismes de cette dernière.

En plus des résultats périodiques que transmette l'organisme formateur, le responsable du personnel de l'unité est chargé de contrôler et d'apprécier sur le terrain la conduite et la discipline des agents mis en formation, et rend compte au directeur d'unité sur le niveau :

- D'assiduité de l'agent ;
- Degré d'assimilation théorique (teste de contrôle) ;
- Comportement et discipline ;
- Note obtenue (fiche de notation).

2.2 : Le rôle de la formation dans l'entreprise ENIEM :

Dans l'ENIEM, La formation est consacrée au développement des connaissances, des compétences et des qualifications de la main-d'œuvre est vraiment prise en considération car son importance est capitale dans la gestion des ressources humaines. Des moyens financiers, humaines, matériels sont alors mis en œuvre et mise à la disposition de la formation, et ce pour assurer son bon fonctionnement au sein de cette entreprise.

Quant les besoins en formation sont bien recensés et que les formations sont pertinentes, elles permettent le développement des compétences des salariés.

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

Ces compétences mises en œuvre dans les postes de travail permettent d'alléger les difficultés et problèmes auxquels est confrontée l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, elles accompagnent ainsi la réalisation de ses objectifs.

La formation au sein de l'ENIEM est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise. D'après « BECHKER » chef de service ressource humaine : la formation est d'une importance capitale pour l'entreprise. Elle est vraiment prise en connaissance. Un budget y'est consacré annuellement et ce budget dépasse assez souvent les 1%du chiffre d'affaires.

- La formation est un volet important dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise ENIEM, elle est considérée comme un investissement dont l'entreprise attend énormément de retour.
- La formation suit un ensemble d'étapes de procédures réalisées par une équipe de professionnels expérimentés, ce qui explique son importance et son poids dans l'entreprise.

La formation au sein de l'entreprise ENIEM joue un rôle très important pour les entreprises et pour les salariés

❖ **Le rôle de la formation pour les entreprises peut se résumé dans les points suivants :**

- Amélioration des connaissances et compétences des salariés de l'ENIEM ;
- Adaptation face à un environnement de plus en plus turbulent ;
- Faire face à la concurrence sur le marché, afin de réaliser un avantage concurrentiel et d'acquérir de compétences distinctive ;
- Amélioration continue de la qualité des produits et des procédures ;
- Accompagnement de l'évolution de la technologie de l'électroménager ;
- La gestion des aléas et des problèmes du quotidien (comme les absences, les stockages, les commandes aléatoires émanant de la clientèle...) ;
- Satisfaction des clients par la formation des vendeurs et commerciaux de l'ENIEM ;

❖ Le rôle de formation pour les salariés de l'ENIEM

- Amélioration des qualifications, des connaissances et des compétences des salariés, et l'acquisition des nouvelles techniques et méthodes de travail ;
- Meilleure adaptation et meilleure maîtrise au poste de travail ;
- Possibilité d'une promotion, d'une reconversion ou d'une mutation ;
- Satisfaction et estime de soi chez les salariés ;
- Rémunération des compétences développées par les salariés, dans le cas d'une promotion ;
- Accroissement de l'employabilité et la polyvalence des salariés ;
- Gestion des carrières et trajectoire professionnelle ;
- Motivation et mobilisation des salariés ;

Section3 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats :

3.1 : Présentation de l'enquête :

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données dans cette série de tableaux.

3.1.1: Outils et méthodes de la collecte des données :

Pour la réalisation de notre enquête nous avons opté pour la méthode descriptive ou nous avons fait une étude documentaire en faisant appel à des ouvrages, revues, thèses et site internet, mais également quantitative car nous sommes basées sur un questionnaire

❖ Le questionnaire :

Les questions comportent deux parties :

- Une partie pour les données personnelles qui permet de fournir quelques précisions « âge, sexe, expérience ».

- Une deuxième partie sur la formation, qui permet de connaître l'avis du personnel d'ENIEM sur la formation, son déroulement et ainsi son rôle dans l'entreprise de l'ENIEM. (voir annexe N°8).

3.1.2 : l'objectif de l'enquête :

Notre enquête vise à montrer l'importance donnée à la formation au sein de l'entreprise ENIEM et l'impact de ces actions sur le personnel et ainsi leurs niveau de satisfaction à l'issue de cette dernière.

3.1.4 : La population de l'enquête :

Nous avons retenu un échantillon de 30 salariés qui travaillent au sein de l'ENIEM (UF), à qui nous avons distribués le questionnaire. Sur les 30 questionnaires distribués, nous avons récupéré la totalité.

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

- La distribution des questionnaires pour les salariés.
- La récupération des questionnaires après une semaine de leurs distributions.
- Et enfin, le dépouillement et l'analyse des données.

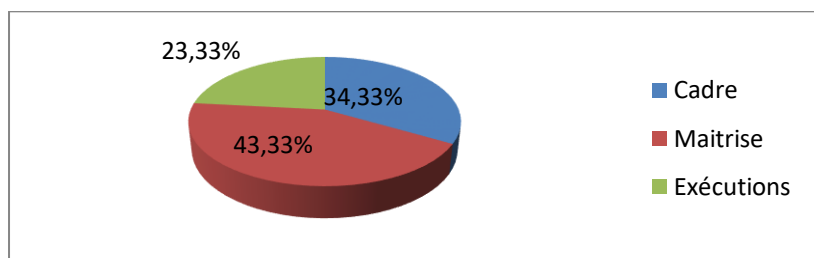
3.2 : Analyse des résultats :

Tableau N°1 : la représentation des nombres de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

	Fréquence	Pourcentage
Cadre	10	33,33
Maitrise	13	43,33
Exécutions	7	23,33
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°1 : représentation graphique de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

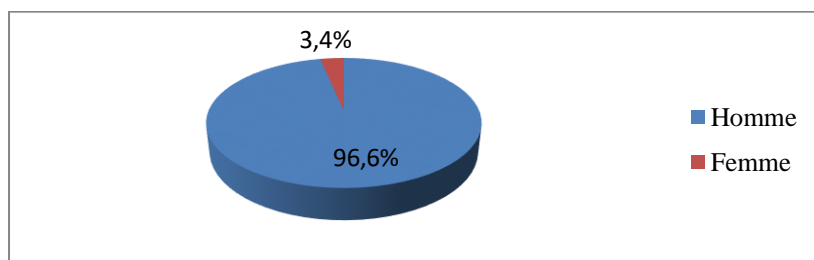
Sur un échantillon de 30 personnes, nous avons 43,33% agents d'exécutions, 33,33% cadres et 23,33% agents de maitrise. Les agents d'exécutions sont les premiers car ENIEM est une entreprise productive importante.

Tableau N°2 : représentation des nombres de la population d'étude selon le sexe :

SEXE	Fréquence	Pourcentage
Homme	29	96,6
Femme	1	3,4
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°2 : représentation graphique de la population d'étude selon le sexe



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

Parmi les 30 personnes interrogées, 29 individus sont des sexe masculin, soit un taux de 96,6%. Les femmes représentent 3,3% de l'échantillon.

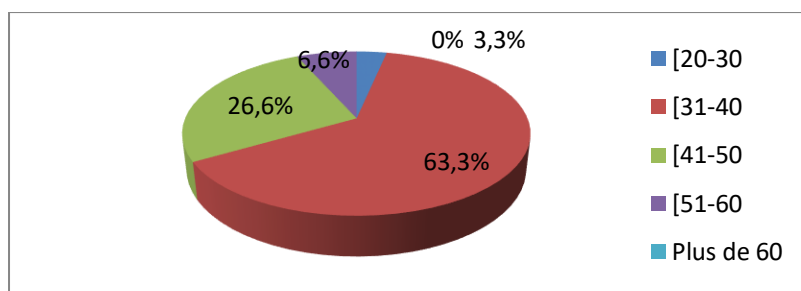
Cet exemple est très révélateur quant à la domination d'effectif masculin au sein de l'ENIEM qui est une entreprise industrielle.

Tableau N° 3: représentation des nombres de la population d'étude selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
[20-30	1	3,3
[31-40	19	63,3
[41-50	8	26,6
[51-60	2	6,6
Plus de 60	0	0
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°3 : représentation graphique de la population d'étude selon l'âge



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

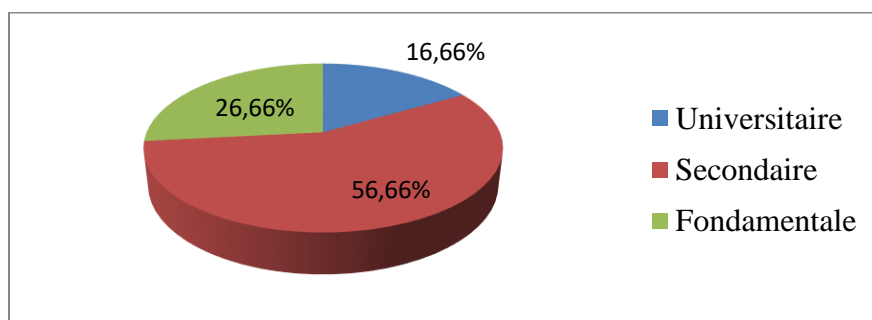
Nous remarquons que nous avons, une tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé qui est celle des [31-40] avec un taux de 63,3%, suivi par celle des [41-50] avec un taux de 26,6% puis 6,6% qui ont un âge appartenant à la tranche[51-60] et enfin 3,3% pour la tranche des [20-30]. Par contre il n ya aucun taux pour la tranche plus de 60 ans. On peut donc dire que l'effectif de l'ENIEM est relativement jeune.

Tableau N°4: représentation des nombres de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	5	16,66
Secondaire	17	56,66
Fondamentale	8	26,66
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°4 : représentation graphique de la population d'étude selon le niveau d'instruction



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

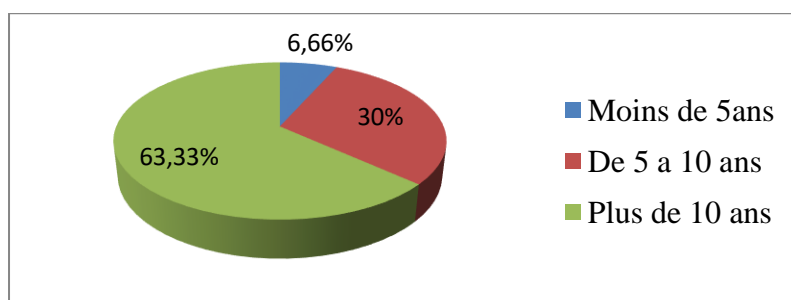
Sur les 30 personnes, 17 d'entre elles ont un niveau secondaire, soit un taux de 56,66%, 8 personnes ont un niveau fondamentale qui représente 26,66%, et enfin 5 universitaires soit 16,66%.

Tableau N°5 : représentation des nombres de la population d'étude selon l'expérience :

Expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	2	6,66
De 5 a 10 ans	9	30
Plus de 10 ans	19	63,33
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°5 : représentation graphique de la population d'étude selon l'expérience



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

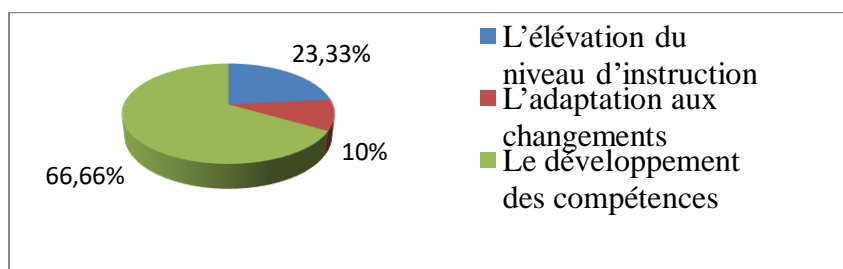
Nous remarquons que 19 personnes de l'échantillon ont plus de 10 ans d'expérience, soit un taux de 63,33%, puis 9 personnes qui ont entre 5 à 10 ans d'expérience, soit un taux de 30%, à la fin 2 personnes qui ont moins de 5 ans d'expérience, soit un taux de 6,66%.

Tableau N°6: représentation des nombres de la population d'étude selon la nécessité de la formation.

La formation	Fréquence	Pourcentage
L'élévation du niveau d'instruction	7	23,33
L'adaptation aux changements	3	10
Le développement des compétences	20	66,66
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°6 : représentation graphique de la population d'étude selon la nécessité de la formation.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

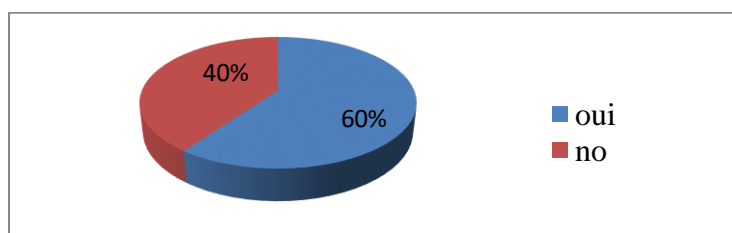
Nous constatons d'après 20 personnes interrogés que la formation est nécessaire pour le développement des compétences, soit un taux de 66,66%, puis pour 7 personnes l'élévation du niveau d'instruction, soit un taux de 23,33%, et enfin 3 personnes pour l'adaptation aux changements.

Tableau N°7 : représentation des nombres de la population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation :

Bénéficiaire	Fréquence	Pourcentage
oui	18	60
non	12	40
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°7 : représentation graphique de la population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation :



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

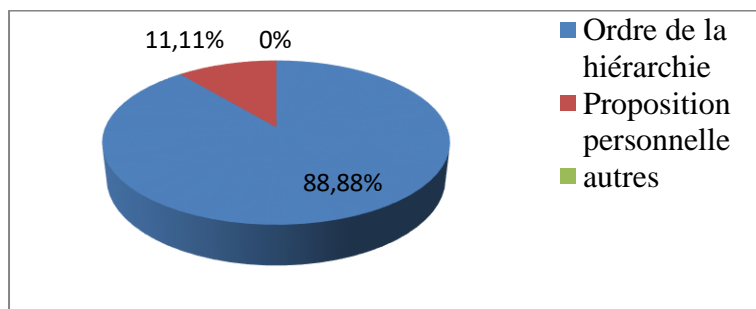
A travers cette analyse, on constate que la majorité des enquêtes ont bénéficié d'une formation avec un pourcentage de 60%, cependant 40% des personnes n'ont pas bénéficié d'une formation.

Tableau N°8 : représentation des nombres de la population d'étude selon la base de sélection des salaires :

Base de sélection	Fréquence	Pourcentage
Ordre de la hiérarchie	16	88,88
Proposition personnelle	2	11,11
autres	0	0
Total	18	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°8 : représentation graphique de la population d'étude selon la base de sélection des salaires



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

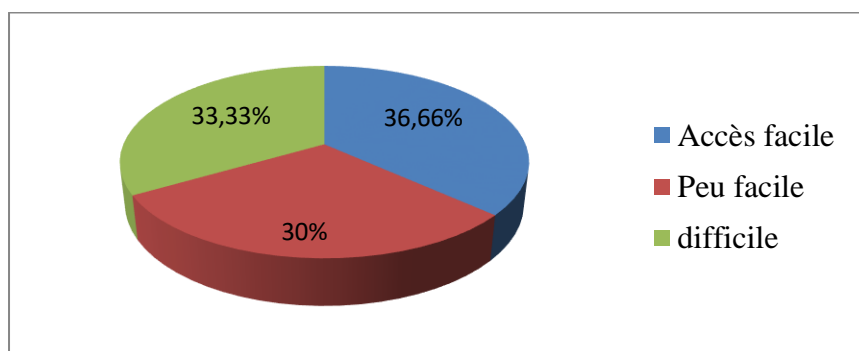
Nous remarquons, que les 18 personnes bénéficiés de la formation, 16 d'entre eux leur formation est effectuée selon un ordre de la hiérarchie, soit un taux de 88,88%, et les 2 personnes, soit un taux de 11,11% leur formation effectuer suite à une proposition personnelle. Donc l'envoi en formation sur la demande individuelle n'est pas favorisé par ENIEM.

Tableau N°9 : représentation des nombres de la population d'étude selon l'accès à la formation :

Accès	Fréquence	Pourcentage
Accès facile	11	36,66
Peu facile	9	30
difficile	10	33,33
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°9 : représentation graphique de la population d'étude selon l'accès à la formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

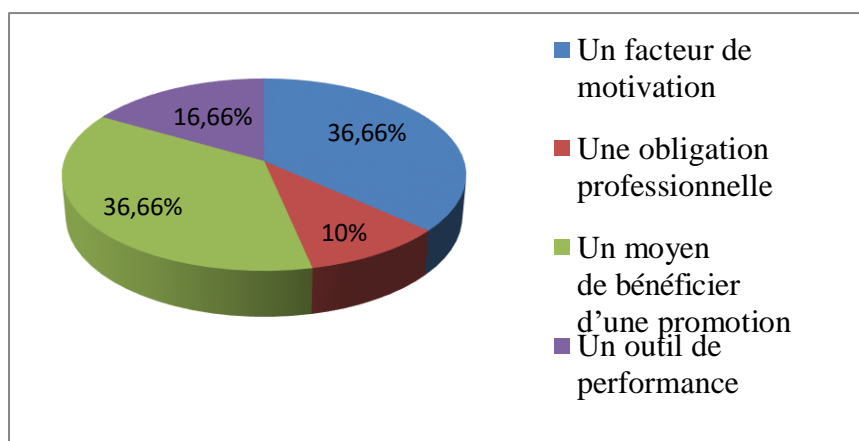
Nous tenons à signaler que 36,66% estiment avoir un accès facile à la formation, et 30% des formés déclarent que l'accès à la formation à été un peut facile, et 33,33% affirment que leurs accès à la formation est un accès difficile.

Tableau N°10 : représentation des nombres de la population d'étude selon la perception de la formation dans le domaine d'activité des salariés.

La formation	Fréquence	Pourcentage
Un facteur de motivation	11	36,66
Une obligation professionnelle	3	10
Un moyen de bénéficier d'une promotion	11	36,66
Un outil de performance	5	16,66
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°10 : représentation graphique de la population d'étude selon la perception de la formation dans le domaine d'activité des salariés.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

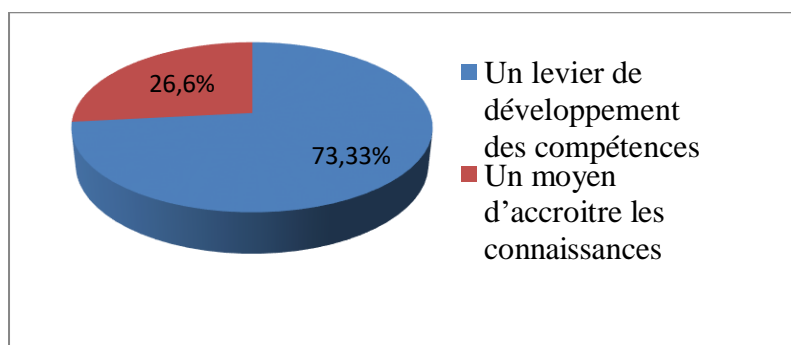
Nous remarquons qu'il ya une égalité entre les personnes qui perçoivent la formation comme un facteur de motivation dans leur domaine d'activité et ceux qui la considère comme un moyen de bénéficier d'une promotion avec un taux de 33,66%, ensuite vient en deuxième position, la formation comme un outil de performance avec un taux de 16,66% et à la fin une colligation professionnelle, avec un taux de 10%. Les salariés enquêtés perçoivent la formation comme un facteur de motivation qui leur permet d'avoir une promotion.

Tableau N°11 : représentation des nombres de la population d'étude selon l'importance de la formation d'après les salariés :

L'importance de la formation	Fréquence	Pourcentage
Un levier de développement des compétences	22	73,33
Un moyen d'accroître les connaissances	8	26,6
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°11 : représentation graphique de la population d'étude selon l'importance de la formation d'après les salariés



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

D'après cette figure nous remarquons que 73,33% des enquêtés pensent que la formation est un levier de développement des compétences, et 26,6% des salariés confirment que l'importance de la formation est considérée comme un moyen d'accroître les connaissances.

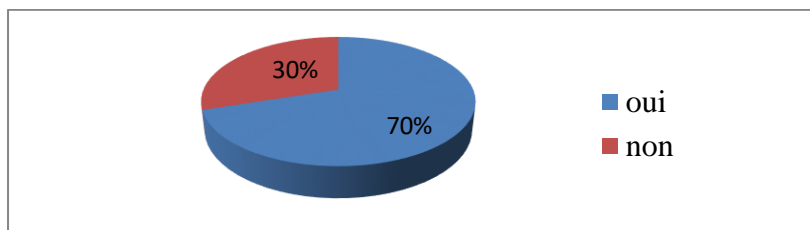
Tableau N°12 : représentation des nombres de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation d'après ENIEM.

	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	70
Non	9	30
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

Figure N°12 : représentation graphique de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation d'après ENIEM.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

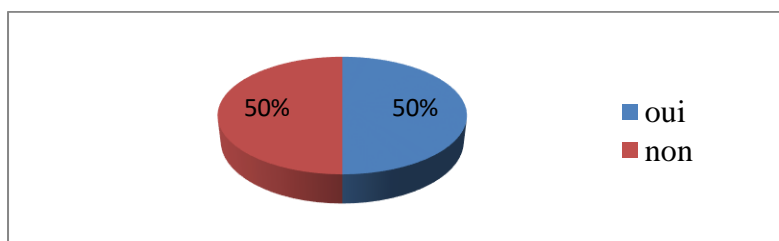
Parmi les 30 personnes interrogées 70% disent que l'ENIEM accorde une importance à former son personnel, et les 30% restant disent le contraire.

Tableau N°13 : représentation des nombres de la population d'étude selon l'évaluation après la formation

	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	50
Non	15	50
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°13 : représentation graphique de la population d'étude selon l'évaluation après la formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

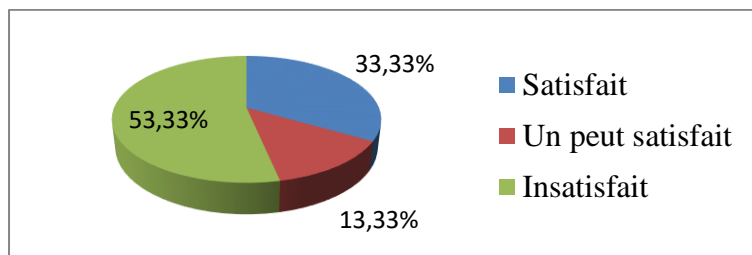
50% de personnes interrogées ne sont pas évaluées après la formation, et les 50% qui restent sont évaluées. L'évaluation n'a pas été généralisé à toucher tous les formés.

Tableau N°14 : représentation des nombres de la population d'étude selon le degré de satisfaction des salaires :

	Fréquence	Pourcentage
Satisfait	10	33,33
Un peut satisfait	4	13,33
Insatisfait	16	53,33
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°14 : représentation graphique de la population d'étude selon le degré de satisfaction des salaires



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

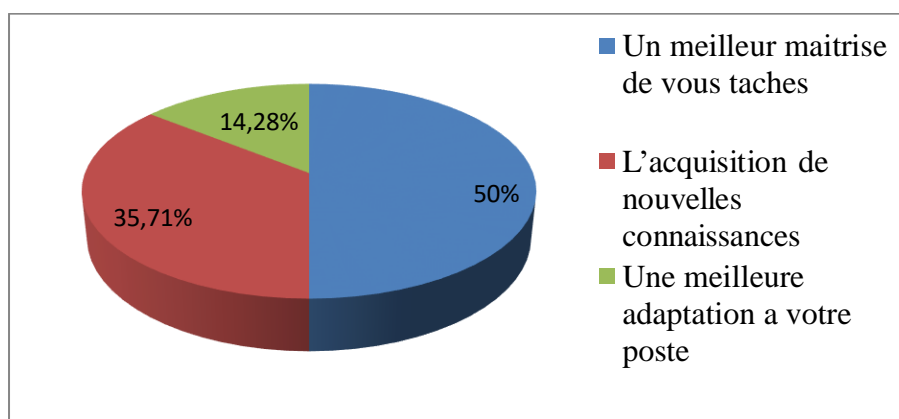
Plus de la moitié des personnes interrogées soit 53,33% sont insatisfaites à l'issue de leurs formations, 33,33% ont exprimé leur satisfaction, à la fin on a un pourcentage de 13,33% qui sont un peu satisfait, ces dernières affirment que l'entreprise a réalisé des progrès considérables en matière de formation ces dernières années, mais sur le fait qu'il reste encore du chemin à faire.

Tableau N°15 : représentation des nombres de la population d'étude selon les raisons de satisfaction :

Suggestions	Fréquence	Pourcentage
Un meilleur maitrise de vous taches	7	50
L'acquisition de nouvelles connaissances	5	35,71
Une meilleure adaptation a votre poste	2	14,28
Total	14	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°15 : représentation graphique de la population d'étude selon les raisons de satisfaction.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

Chapitre3 : le rôle de la formation au niveau de l'ENIEM

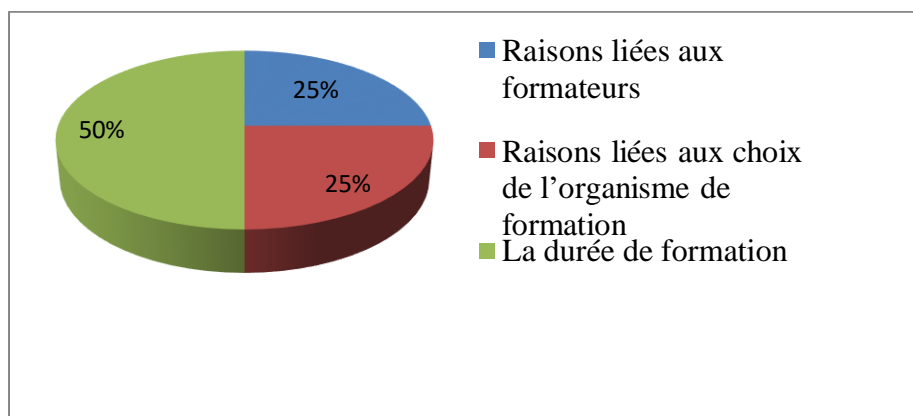
Nous constatons que sur 14 employés soit disant satisfait qui affirment que la formation leurs a permis une meilleure maîtrise de leurs tâches avec un taux de 50%, 35,71% pensent qu'elle permet l'acquisition de nouvelles connaissances, et 14,28% pensent qu'elle permet une meilleure adaptation à leurs postes de travail.

Tableau N°16 : représentation des nombres de la population d'étude selon les raisons de l'insatisfaction :

Les raisons	Fréquence	Pourcentage
Raisons liées aux formateurs	4	25
Raisons liées aux choix de l'organisme de formation	4	25
La durée de formation	8	50
Total	16	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°16 : représentation graphique de la population d'étude selon les raisons de l'insatisfaction.



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

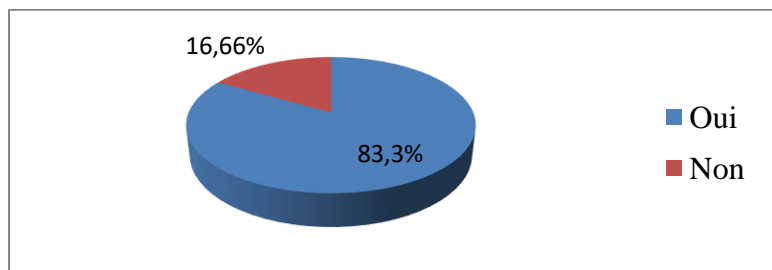
50% des personnes enquêtés insatisfaits ont liées leurs non satisfactions à la durée de formation 25% à des raisons liées aux formateurs et les 25% qui restent au choix de l'organisme de formation. Donc pour mieux satisfaire aurait préférer d'effectuer des formations à long durée, et aussi de bien choisir l'organisme de formateur.

Tableau N° 17 : représentation des nombres de la population d'étude selon le besoins d'effectuer une autre formation :

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
oui	25	83,3
non	5	16,66
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N° 17 : représentation graphique de la population d'étude selon le besoins d'effectuer une autre formation



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

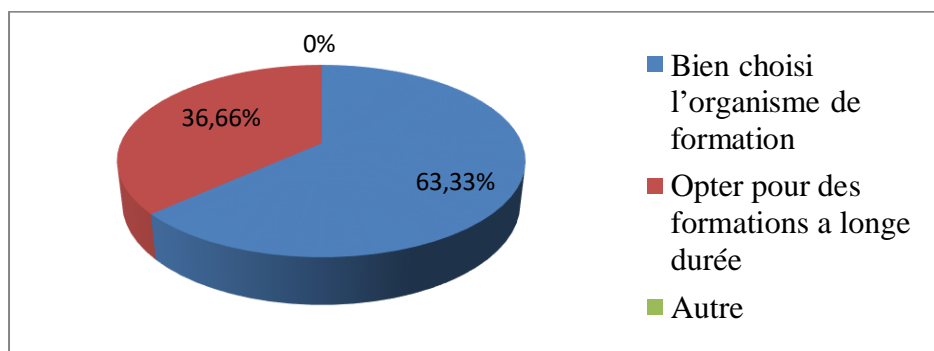
25 personnes de l'échantillon ont besoin d'effectuer une autre formation soit un taux de 83.3%, 5 personnes n'ont pas besoin d'une autre formation, soit un taux de 16,66%et cela est plutôt un encouragement pour l'entreprise puisque bénéficier d'une autre formation vise à combler une insuffisance chez le personnel, donc améliorer son niveau et permettre à l'entreprise de mieux gérer ses activités.

Tableau N°18 : représentation des nombres de la population d'étude selon des suggestions pour l'amélioration de la formation dans ENIEM :

Suggestions	Fréquence	Pourcentage
Bien choisir l'organisme de formation	19	63,33
Opter pour des formations a longue durée	11	36,66
Autre	0	0
Total	30	100

Source : élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°18 : représentation graphique de la population d'étude selon des suggestions pour l'amélioration de la formation dans ENIEM



Source : élaboré par nous même sur la base des résultats du tableau

63,33% des interrogés proposent de bien choisir l'organisme de formation pour l'amélioration de la formation et 36,66% proposent d'opter pour des formations à longue durée.

3.2.1: Analyse des résultats de l'enquête :

D'après notre enquête et notre questionnaire nous avons constaté quelques avantages et même des insuffisances au sein de l'ENIEM et nous voulons avancer quelques suggestions pour l'amélioration de la procédure de la formation pour qu'elle soit d'un rendement efficace dans cette entreprise.

3.2.2: Les avantages constatés après l'enquête :

Les principaux avantages peuvent se résumer comme suit :

- L'impact de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur, et à la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.
- Enfin la politique et les pratiques de formation mises en œuvre provoquent les mêmes effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectifs de départ : la formation contribue efficacement à adapter les salariés au travail et collabore à développer les compétences qui déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.
- Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficier d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés. Mais restent cependant motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autre formation plus rentables dans l'avenir.

3.2.3 : Les insuffisances constatées :

Malgré l'importance donnée à la formation du personnel au sein de l'ENIEM, nous avons constaté quelques insuffisances qui sont :

- La non prise en considération de quelques besoins en formation exprimés par les employés eux-mêmes, et les responsables de formation restent à l'attente de l'approbation uniquement des supérieurs hiérarchiques qui peut parfois ne pas être une bonne décision.
- La non généralisation du système dévaluation après la formation.

- Absence d'interrogations par questionnaires ou par entretien avant la formation pour pouvoir détecter minutieusement ces besoins.
- Un nombre important du personnel formé n'est pas suivi après sa formation.
- La durée des formations est insuffisante.

3.2.4 : Les recommandations :

- Pour que la formation produise des résultats concrets, cette dernière doit être structurée de façon à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de répondre aux besoins des salariés.
- Généralisation d'un système de formation pour une meilleure identification des besoins en formation.
- Mettre en place un système d'évaluation pendant la formation et renforcer l'évaluation après la formation, et le même pour la catégorie « exécution ».
- Prendre en considération les besoins individuels de formation avant l'élaboration du plan de formation.
- Revoir éventuellement la durée de la formation estimée courte par un nombre important de personnel formé.
- Bien choisir l'organisme de formation et ajouter aux modes de formation dans l'ENIEM des supports numériques et des méthodes plus modernes à titre d'exemple le E-Learning, pour diminuer les coûts de formation.

Conclusion :

La formation au sein de l'ENIEM, suit une démarche de quatre phases : la détection et l'analyse des besoins, l'élaboration du plan de formation, la réalisation d'un projet de formation et l'évaluation. Ces phases sont respectives lors de chaque projet de formation.

Ces dernières années, l'ENIEM accorde une grande importance à la formation, elle vise à développer les savoirs des ses salariés, dans tous les domaines, mais le problème de cette entreprise se situe au niveau de l'identification des besoins de formation dont les seuls moyens utilisés pour détecter les besoins sont les suggestions des chefs de service, ainsi la négligence du système d'évaluation après la formation, et cela empêche le bon déroulement des actions de formation.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

La formation est le meilleur moyen de développement des compétences des RH et son impact positif permet aux entreprises de se positionner au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

La formation est un outil du développement des Hommes et des entreprises au même temps : elle est un levier stratégique pour le développement des connaissances et du savoir-faire des ressources humaines au sein de l'entreprise afin d'atteindre les compétences requises des postes. « Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité ».

La formation se développe, elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable puisqu'en fin de compte les entreprises ayant une solide politique de formation sont performantes, du fait notamment que la formation est l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire pour faire face aux changements.

Conclusion générale

La formation est un moyen de développement économique et social, elle est aussi une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir. Elle est une activité rentable à inscrire dans le temps pour la pérennité de l'entreprise.

Après l'étude théorique des différentes composantes du processus de la formation et de son rôle dans l'entreprise algérienne et afin de répondre à notre problématique de départ, nous avons mené une enquête qualitative à base d'un questionnaire au niveau de l'entreprise national de l'industrie électroménagère (ENIEM).

Le travail mené au sein de cette entreprise a permis de corroborer nos hypothèses à différents degrés à savoir :

- Sachant que les avantages que la formation peut procurer pour l'organisation et pour les salariés, ainsi son interdépendance avec les autres éléments composant la fonction ressources humaines (le système de promotion, la gestion des rémunérations, la gestion de carrières, gestion des compétences, systèmes d'évaluation...), l'entreprise ENIEM accorde une importance assez particulière à son système de formation continue. En effet, la formation est réellement prise en charge dans cette entreprise dans la mesure où un budget considérable est y consacré, et qu'une équipe de professionnels assurent son pilotage, ce qui confirme notre première hypothèse.

Mais malgré les efforts que déploie l'entreprise en matière de gestion de la formation, il demeurent insuffisants car ENIEM ne dispose pas d'une vision globale et transversale de projet de formation pour lui permettre de répondre aux nouveaux défis que lui impose le nouveau environnement ,de plus en plus , ouvert et mondialisé.

- L'ENIEM ne suit pas une démarche efficace pour le bon déroulement de la procédure de la formation, elle ne se base que sur l'observation pour détecter les besoins en formation alors qu'il ya d'autres moyens bien plus efficaces pour cela, et aussi nous constatons que l'évaluation du personnel après leur formation n'a pas été généralisée d'une manière à toucher l'ensemble des formés ce qui ne permet pas la connaissance et l'évaluation des apports de la formation, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Conclusion générale

L'entreprise algérienne doit s'étaler d'avantage sur l'impact de la politique de formation sur la dynamique des emplois a fin de réussir retour sur investissement de la formation, non seulement sur le court terme en répondant à des besoins momentanés mais aussi anticiper les besoin futurs et aller jusqu'à engendrer des emplois nouveaux, ainsi, nous pourrons inscrire la formation dans un processus de gestion prévisionnelle des emplois.

Cependant notre travail de recherche se veut scientifique et académiques et demeure non exhaustif. Il lance uniquement un regard analytique sur un processus important de la GRH, dans une économie qui se construit et qui doit s'arrimer aux changements de son environnement économique et social. De ce fait, ce travail reste ouvert et pourra constituer une base, sur laquelle il sera possible de développer d'autres pistes de recherche.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- MEIGNANT ALAIN « manager la formation », 4eme édition liaison, 1993, paris.
- DIMITRI WEISS «relations humaines », 2eme édition organisation, (1993,2003), paris.
- M.BONANI-J.DEFRENNE, « gestion des ressources humaines », édition4, LIMC1993, canada.
- ARDOUINT, « ingénierie de formation pour l'entreprise, éditions DUMOD, paris 2003.
- JEAN PIERRE CITEAU, « gestion des ressources humaines », 4ème édition, paris, 2002.
- DJAQUE SOYER, « formation », édition organisation, paris, 1999.
- JEAN MARIE, PERETTI « tous drh » édition d'organisation paris, 1997.
- GRUYLE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation, paris, 1993.
- MICHEL BARABEL et autres « le grand livre de formation » édition DUNOD, paris, 2003.
- GUYLE BOTERE, « ingénierie des compétences » édition paris, 1999.
- MORANA TOELLE, BRAHIMI FOUZIA, « la formation professionnelle continue dans les PME privés algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP » conférence centre d'étude et de recherche, septembre 2015.
- JACQUESA.PATRICK.G et FR2D2RIQUE. « management des compétences » édition DUNOD. Paris, 2005.
- CEBOTERE. G, « de la compétence », éditions d'organisation, 1994.
- Rapport de la fondation européenne pour la formation, les dispositions de la formation continue en Algérie, 2002.
- Rapport de la formation européenne pour la formation, 2002.
- LAMARI.M « le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne » rapport du comité mondiale pour les apprentissages.

Revues :

FERFERA M.Y et OUCHALAL.H, « ingénieurs et marché du travail. Formation adaptation et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique algérienne (cas de SONALGAZ) », in les cahiers du CREAD N°66 /67-4° trimestre 2003 et 1^{er} trimestre 2004 pp(83-108).

Thèses et mémoires :

- OUSALEM SABRINA. ANEMOUCHE LYDIA « la perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprise » mémoire master, UMMTO, 2018.
- OUCHALAL.H « adaptation professionnelle des cadres formes a l'université, au sein des entreprise publiques algériennes » mémoire de magister, UMMTO, 1997

Site internet :

- www.technocompétences.qc.ca/pdf.
- Blog wiki mémoires .com./2011/GRH-et-la-formation des salariés/publier en 2011, consulté le 02/10/2021 à 10h.

ANNEXES

Liste des abréviations

La liste des abréviations

GRH : gestion des ressources humaines.

DRH : direction des ressources humaines.

RH : ressources humaines.

ENIEM : entreprise national des industries d'électroménager.

TWI: training Withing industry.

UF: unité froid.

IAP : institut algérienne de pétrole.

INH : institut national des hydrocarbures.

FNAC : fonds national du développement de l'apprentissage et de la formation continue.

TFP : taxe de formation professionnelle.

MFEP : ministère de la formation et d'enseignement professionnel.

CNAC : caisse national d'assurance chômage.

CRE : centres des recherches d'emploi.

CATI : centres d'aides au travail indépendant.

PME : petites et moyennes entreprises.

EPE : entreprise publique économique.

SPAS : société par action.

ULM : unité lampes de Mohammedia.

CP : comité de participation.

NIF : numéro d'identification fiscal.

PV : procès verbal.

CV : curriculum vitae.

CF : contrat de formation.

CAM : complexe d'appareils ménagers.

ISO : international standards organisation.

Liste des figures

Liste des figures

Figure N°I : L'organigramme général de l'ENIEM	44
Figure N°II : L'organigramme général de l'unité froid	48
Figure N°III : L'organigramme de Département Administration et Ressources Humaines (Unité Froid).....	50
Figure N°1 : représentation graphique de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.....	68
Figure N°2 : représentation graphique de la population d'étude selon le sexe	68
Figure N°3 : représentation graphique de la population d'étude selon l'âge.....	69
Figure N°4 : représentation graphique de la population d'étude selon le niveau d'instruction.....	70
Figure N°5 : représentation graphique de la population d'étude selon l'expérience	70
Figure N°6 : représentation graphique de la population d'étude selon la nécessité de la formation.....	71
Figure N°7 : représentation graphique de la population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation.....	71
Figure N°8 : représentation graphique de la population d'étude selon la base de sélection des salaires	72
Figure N°9 : représentation graphique de la population d'étude selon l'accès à la formation.....	73
Figure N°10 : représentation graphique de la population d'étude selon la perception de la formation dans le domaine d'activité des salariés.	73
Figure N°11 : représentation graphique de la population d'étude selon l'importance de la formation d'après les salaires	74
Figure N°12 : représentation graphique de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation d'après ENIEM.....	75
Figure N°13 : représentation graphique de la population d'étude selon l'évaluation après la formation	75
Figure N°14 : représentation graphique de la population d'étude selon le degré de satisfaction des salaires	76
Figure N°15 : représentation graphique de la population d'étude selon les raisons de satisfaction.....	76
Figure N°16 : représentation graphique de la population d'étude selon les raisons de l'insatisfaction.....	77

Figure N° 17 : représentation graphique de la population d'étude selon le besoins
d'effectuer une autre formation78

Figure N°18 : représentation graphique de la population d'étude selon des suggestions pour
l'amélioration de la formation dans ENIEM78

Liste des tableaux

La liste des tableaux

N° Tableau	Titre du tableau	pages
01	la représentation des nombres de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.	68
02	représentation des nombres de la population d'étude selon le sexe.	68
03	représentation des nombres de la population d'étude selon l'âge.	69
04	représentation des nombres de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	69
05	représentation des nombres de la population d'étude selon l'expérience.	70
06	représentation des nombres de la population d'étude selon la nécessité de la formation.	71
07	représentation des nombres de la population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation.	71
08	représentation des nombres de la population d'étude selon la base de sélection des salaires.	72
09	représentation des nombres de la population d'étude selon l'accès à la formation.	72
10	représentation des nombres de la population d'étude selon la perception de la formation dans le domaine d'activité des salariés.	73
11	: représentation des nombres de la population d'étude selon l'importance de la formation d'après les salaires.	74
12	: représentation des nombres de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation d'après ENIEM.	74
13	: représentation des nombres de la population d'étude selon l'évaluation après la formation.	75
14	: représentation des nombres de la population d'étude selon le degré de satisfaction des salaires.	76
15	représentation des nombres de la population d'étude selon les raisons de satisfaction.	76
16	représentation des nombres de la population d'étude selon les raisons de l'insatisfaction.	77
17	représentation des nombres de la population d'étude selon le besoins d'effectuer une autre formation.	77
18	représentation des nombres de la population d'étude selon des suggestions pour l'amélioration de la formation dans ENIEM.	78

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Généralités sur la formation.

 Introduction du chapitre.....4

Section1 :L'évolution historique de la formation.....5

 1.1: Evolution historique de la formation dans le monde.....5

 1.1.1 : la période du début de XXème siècle.....5

 1.1.2 : Du début du XXème siècle à la fin des 1950.....5

 1.1.3 : La formation durant les années 60.....5

 1.1.4 : La formation durant les années 70.....6

 1.1.5 : La formation durant les années 80.....6

 1.1.6 : La formation durant les années 90.....7

 1.2: L'évolution de la formation en Algérie.....7

 1.2.1 : La formation durant les années 60 -70.....7

 1.2.2 : La formation durant les années 80.....8

 1.2.3 : La formation durant les années 90.....8

Section2 : Les définitions, les objectifs et les acteurs de la formation.....9

 2.1 : Définitions de la formation.....9

 2.1.1 : Selon SCHWAIITZ.....9

 2.1.2 : Selon M.BONANI-J.DEFRENNE.....10

 2.1.3 : Selon ALAIN MEIGNANT.....10

 2.2 : Les objectifs de la formation.....10

 2.2.1 : Principaux objectifs de la formation selon SOYERS.....11

 2.2.1.1 : pour les salariés.....11

 2.2.1.2 : pour l'entreprise.....11

 2.2.2 : Principaux objectifs de la formation selon SEKIOU.....11

 2.3 : Les acteurs de la formation.....12

2.3.1 : Les employeurs.....	12
2.3.2 : Les formateurs.....	13
2.3.3 : Les responsables hiérarchiques.....	14
Section3: Les différents types et modes de la formation	15
3.1 : Les types de formation	15
3.1.1 : Formation et adaptation.....	15
3.1.2 : Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobile.....	15
3.1.3 : Formation outil de base.....	16
3.1.4 : Formation : culture d'entreprise.....	16
3.1.5 : Formation mobilisation sur un projet de l'entreprise.....	16
3.2 : Les modes de formation.....	17
3.2.1 : Formation interne.....	17
3.2.2 : Formation externe.....	17
3.2.2.1 : La formation inter-entreprise.....	17
3.2.2.2 : La formation intra-entreprise.....	17
3.2.2.3 : La formation à l'étranger.	18
Conclusion du chapitre.....	18
Chapitre 2 : Les pratiques et le rôle de la formation dans l'entreprise algérienne.....	19
Introduction du chapitre.....	19
Section1 : La politique de la formation.....	20
1.1 : Définition de la politique de la formation.....	20
1.2 : Les objectifs d'une politique de formation.....	20
1.2.1 : Les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs.....	21
1.2.1.1 : les moyens humains.....	21
1.2.1.2 : les moyens financiers.	21
1.2.2 : Piloter un projet de formation.....	21
1.2.2.1 : les besoins et leurs analyses.....	21
a) la notion de besoin de formation.....	21
b) identification et analyses ses besoins de formation.....	23

1.3	: Elaboration d'un plan de formation.....	25
1.3.1	: Définition et prestation du plan de formation.....	25
1.3.2	: La constitution du plan de formation.....	26
1.3.3	: La réalisation du plan de formation.....	28
1.3.3.1	: la réalisation du plan de formation.....	28
1.3.3.2	: le suivi du plan de formation.....	28
1.4	: Le suivi et l'évaluation de la formation.....	29
1.4.1	: Le suivi de la formation.....	29
1.4.2	: L'évaluation de la formation.....	30
Section2	: La formation au sein de l'entreprise algérienne.....	31
2.1	: Le cadre juridique de la formation en Algérie.....	31
2.2	: La formation au sein de l'entreprise algérienne.....	32
2.3	: Les dispositions de la formation en Algérie.....	33
2.4	: La contribution de la formation pour les entreprises et pour les salariés.....	34
2.4.1	: Avantages pour les entreprises.....	34
2.4.2	: Avantages pour les salariés.....	34
2.5	: L'amélioration du secteur de la formation au sein des entreprises algériennes.....	35
2.6	: Financement de la formation au sein des entreprises algériennes.....	36
2.6.1	: Les entreprises.....	36
2.6.2	: L'Etat.....	36
2.6.3	: Les individus.....	37
Section3	: le rôle et l'importance de la formation dans l'entreprise algérienne.....	37
3.1	: Le rôle de la formation dans les entreprises algériennes.....	37
3.1.1	: le rôle de la formation dans le développement des compétences dans l'entreprise.....	37
3.1.2	: la compétence et la performance de la formation.....	40
3.2	: L'importance de la formation dans les entreprises algériennes.....	41
	Conclusion du chapitre.....	41
	Chapitre 3 : le rôle de la formation dans ENIEM.....	42
	Introduction du chapitre.....	42
	Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil de l'ENIEM.....	43
1.1	: Situation géographique et historique de l'ENIEM.....	45

1.1.1: La situation géographique de l'ENIEM.....	45
1.1.2: L'historique de l'ENIEM.....	45
1.1.2.1 : la période de 1977-1980.....	45
1.1.2.2 : la période de 80-86.....	45
1.1.2.3 : la période de 1986-1988.....	46
1.1.2.4 : la période de 1989-1991.....	46
1.1.2.5 : la période de 1992-1996.	46
1.2 : Délimitation du champ d'étude.....	46
1.2.1 : présentation de l'unité froide.....	46
1.2.2 : présentation du département administratif des ressources humaines.....	49
1.3 : Les missions et les activités de l'ENIEM.....	51
1.3.1: les missions de l'ENIEM.....	51
1.3.2: les activités de l'ENIEM.....	51
1.4 : Les objectifs de l'entreprise ENIEM.....	51
Section2 : La procédure et le rôle de la formation dans l'ENIEM.....	54
2.1: La procédure de la formation dans l'ENIEM.....	54
2.1.1: Identification et analyse des besoins en formation.....	54
2.1.1.1 : identification des besoins en formation.....	54
2.1.1.2 : analyse des besoins en formation.....	55
2.1.2: Elaboration et mise en œuvre du plan de formation.....	56
2.1.2.1 : le contenu du cahier des charges.....	56
a) les offres techniques.....	56
b) les offres financières.....	57
2.1.2.2 : transformation des besoins en formation en actions.....	57
2.1.2.3 : planning et calendrier de formation.....	58
2.1.2.4 : achat de formation.....	58
2.1.2.5 : les conventions de prestation de formation.....	59
2.1.3 : Réalisation des actions de formation.....	59
2.1.3.1 : les modes de réalisation de formation.....	60

a) la formation en interne.....	60
b) la formation en externe.....	60
2.1.3.2 : le contrat de formation spécifique à ENIEM.....	61
2.1.4: Evaluation des actions de formation.....	62
2.1.4.1 : les types d'évaluations	62
a) évaluation a chaud.....	62
b) évaluation à froid.....	62
2.1.4.2 : le suivi et le contrôle d'évaluation.	64
2.2 : Le rôle de la formation dans l'ENIEM.....	64
Section3 : présentation de l'enquête et analyse des résultats.....	66
3.1 : Présentation de l'enquête.....	66
3.1.1 : outils et méthodes de la collection des données.....	66
3.1.2 : l'objectif de l'enquête.....	67
3.1.3: la population de l'enquête.....	67
3.1 : Analyse des résultats.....	68
3.2.1: Analyse des résultats de l'enquête.....	79
3.2.2 : avantages constatés après l'enquête.....	79
3.2.3 : les insuffisances constatées.....	79
3.2.4 : les recommandations.....	80
Conclusion du chapitre.....	80
Conclusion générale.....	81
Références bibliographiques.....	84
Annexe.....	86
Liste des abréviations	104
Liste des figures.....	105
Liste des tableaux	107
Table des matières.....	108

Résumé :

La formation s'est étendue petit à petit aux entreprises pour la mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences et pour cela, l'objectif de ce mémoire est de répondre à notre problématique « quelles sont les différentes pratiques de la formation et quel est son rôle dans l'entreprise algérienne ».

L'étude menée au niveau de l'entreprise ENIEM, nous permettrons de comprendre quelle est l'importance donnée à la formation dans cette entreprise, ainsi que sa contribution dans le développement des compétences qui permet de réaliser les objectifs des salariés et même de l'entreprise.

A la fin, cette étude nous a permis de dégager quelques insuffisances au terme de réalisation de la formation aux quels nous avons fait des suggestions pour l'amélioration de cette dernière.

Mots clés : la formation, la contribution, l'importance accordé à la formation, l'entreprise algérienne.

Summary:

The training was gradually extended to companies to update knowledge and skills development and for that, the objective of this thesis is to respond to our problem "what are the different training practices and what its role is in the Algerian company".

The study carried out at the level of the ENIEM Company will allow us to understand the importance given to training in this company, as well as its contribution in the development of skills that allows achieving the objectives of the employees and even of the company.

In the end, this study allowed us to identify some shortcomings at the end of the training to which we made suggestions for the improvement of the latter.

Keywords: training, contribution, importance given to training, the company Algerian.