

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**La gestion de la formation continue : pratiques et contraintes
au sein de NAFTAL Tizi-Ouzou**

Présenté par :

AFLOU Amina

BELKAI zahia

Encadré par:

Mr. MALEK Nadir

Membres de jury :

Présidente : LAMROUS Kathia, MAA,UMMTO

Examineur : BOUZIDA Zahia, MCB,UMMTO

Rapporteur : MALEK Naddir, MAA,UMMTO

Promotion 2022/2023

Remerciement

Nous remercions le dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage, la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous remercions très sincèrement notre promoteur **M.MALEK Nadir** de nous avoir encadrés et d'être toujours disponible pour répondre à toutes nos questions et qui ne cesse de nous guider et de nous orienter pour faire un bon travail.

Nous remercions aussi toute l'équipe de **NAFTAL** spécialement notre responsable du stage, pour avoir assuré la partie pratique de cette formation.

Nous remercions tout particulièrement et à témoigner toute nos reconnaissances à nos professeurs de **l'université Mouloud Mammeri**, pour la formation enrichissante et pleine d'intérêt qu'il nous fait vivre durant ces cinq années au sein de l'institut des sciences économiques et de gestions.

Nous remercions également les membres du jury pour l'honneur qui nous font d'accepter d'évaluer notre travail et de participer à la soutenance.

Merci à toutes et à tous

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail :

A Allah tout puissant, qui m'a inspiré. Et m'a guidé dans le bon chemin, je vous
dois ce que je suis.

A mes très chers et adorables parents.

Vous avez été les piliers de ma vie, les personnes qui m'on guidé, soutenu et
encouragé tout au long de mon parcours. Votre amour inconditionnel, votre
patience et votre dévouement ont fait de moi la personne que je suis aujourd'hui.

A ma chère sœur « Ikram » et mes merveilleux frères « Atman, Omar,
Ahmed et Zinou ».

Je suis tellement reconnaissant(e) de vous avoir dans ma vie et je vous remercie
pour tout le soutien, l'amour et la camaraderie que vous m'avez donnés tout au
long de notre parcours ensemble.

Ainsi que ma merveilleuse binôme « BELKAI zahia » lors de la réalisation de ce
mémoire

Et aux gens que j'aime et que je n'ai pas cités

AMINA

Dédicaces

Je tien a dédier ce travail à :

A mes chers parents, pour leur patience, leur amour, leur soutien et leur encouragement. Vous avez tout fait pour mon bonheur et ma réussite. Aucune dédicace ne serait suffisante pour exprimer mon respect, mon amour instruction et mon bien être. Que dieu vous préserve en bonne santé et vous accord une longue vie.

Mes frères Belaid et Lounis

Mes sœurs Ouiza, Ourdia, Sonia

A ma grand-mère Djazira

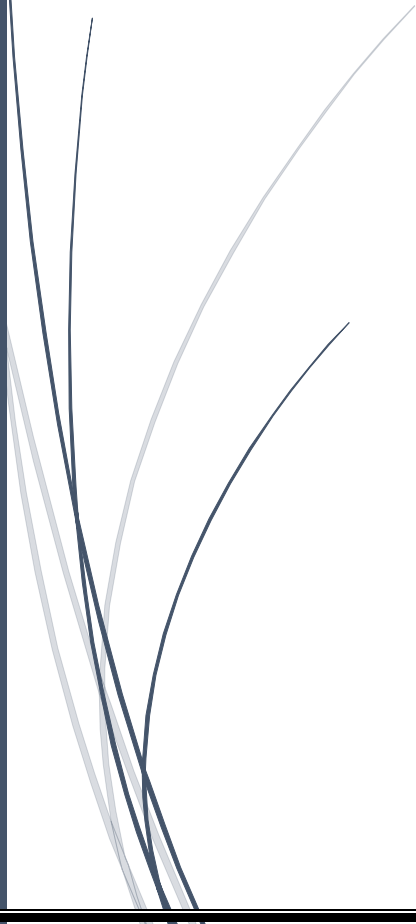
Ainsi qu'à la personne la plus proche a moi mon homme Tarik que dieu te poutrage

Ma belle famille

A tous mes meilleurs amis qu'ont cessé de m'encourager et de me soutenir, ainsi qu'à la personne avec qui j'ai eu le grand honneur de travailler et de partager une très belle expérience, mon binôme AFLOU Amina merci pour ton soutien moral et ta patience tout au long de ce travail.

ZAHIA

Sommaire



Sommaire

Introduction générale	2
------------------------------------	----------

Chapitre I: La formation au travail

Introduction	6
Section01 : Généralités sur la formation	7
Section02 : l'importance et les enjeux de la formation	16
Section03 : les pratiques et le plan de la formation	22
Conclusion	28

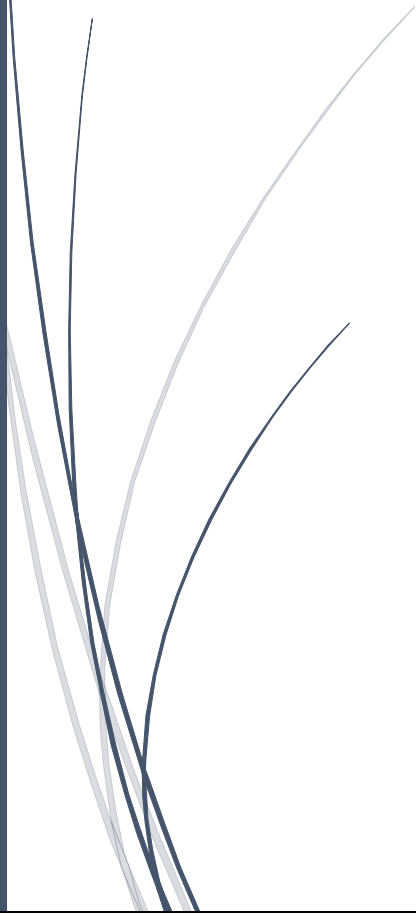
Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

Introduction	30
Section 01 : la formation continue : une pratique de GRH au service de l'entreprise et de travailleurs	31
Section02 : les pratiques de la formation continue en monde entier	42
Section03 : les contraintes et la place de la formation continue dans l'entreprise	49
Conclusion	52

Chapitre III : La formation continue au sein de NAFTAL (cas pratique)

Section 01 : Présentation de l'entreprise	54
Section 02 : Les résultats de la recherche	73
Conclusion	107
Conclusion générale	109

*Liste des tableaux et
figures*



Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

N°	Tableau	Page
01	Les objectifs de la formation	21
02	Le lien entre la FC et les activités opérationnelles de la GRH	41
03	Répartition de l'échantillon selon le sexe	75
04	Répartition de l'échantillon selon l'âge	76
05	Le niveau d'instruction	77
06	Répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	78
07	Répartition d'échantillon selon l'ancienneté	80
08	Bénéfice de formation	81
09	Comment avez-vous fait pour participer à cette formation ?	82
10	Où avez-vous fait la formation ?	83
11	Les types de la formation	84
12	La participation de formation	85
13	La nécessité de la formation	86
14	L'obligation de la formation continue pour les travailleurs	87
15	Quelle est le type de cette formation ?	88
16	Avez-vous déjà été contraint(e) de suivre une formation continue	89
17	Le programme de formation	90
18	La formation continue pratique	91
19	A l'issue de votre formation avez-vous un entretien avec votre département pour faire le point sur l'apport de votre formation	92
20	L'importance à la formation	93
21	La durée de la formation	94
22	Manque de temps	95
23	Manque de budget	96
24	Résistance au changement	97
25	Manque de motivation	98
26	Contenu de formation obsolète	99

Liste des tableaux et figures

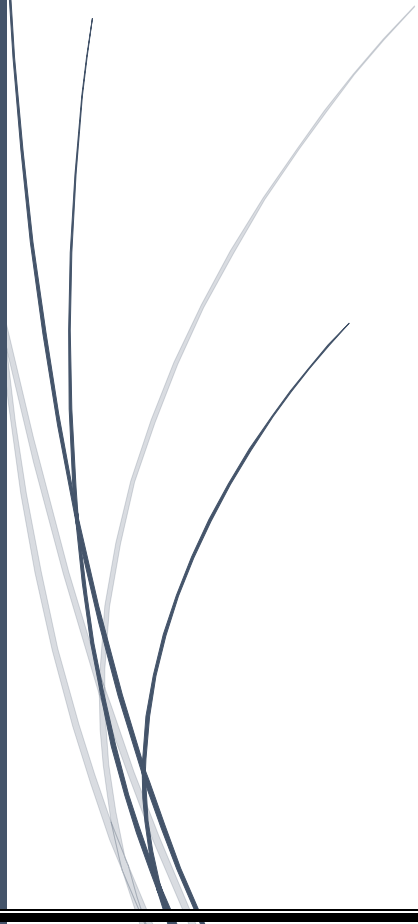
27	Manque de personnalisation	100
28	Accès difficile à la formation	101
29	Manque de suivi à la formation	102
30	Conflit d'horaires	103
31	Culture d'entreprise défavorable à l'apprentissage	104
32	La formation est une source de motivation au travail	105
33	La formation continue est un levier de développement de carrière professionnelle.	106
34	les besoins de formation continue	107
35	Quel est l'opinion des employés, ayant participé à la formation continue	108

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

N°	Tableau	Page
01	Les parties de la politique de formation	12
02	Le système de formation	15
03	Les acteurs de la formation	20
04	Les activités de base de la GRH	40
05	Organigrammes district commercialisation TIZI OUZOU	68

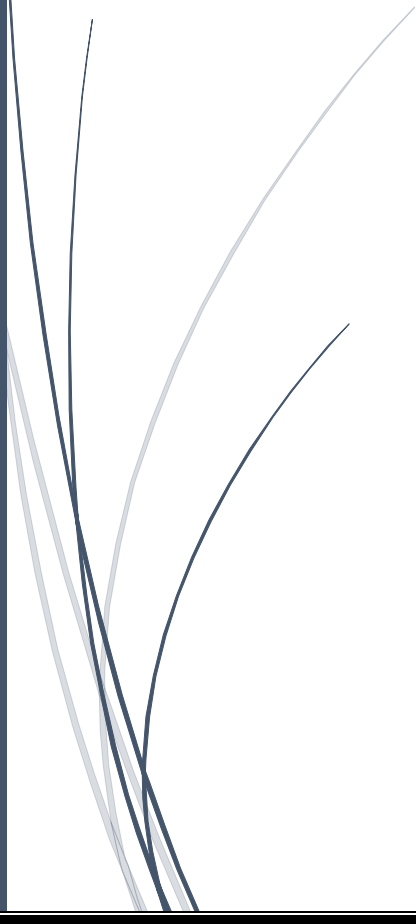
Liste des abréviations



Liste des abréviations

DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
NAFTAL	Entreprise Pétrolière Algérienne spécialisée dans la distribution des produits pétroliers
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RF	Responsable Formation
RH	Ressources Humaines
FC	Formation Continue

Introduction générale



Introduction générale

Comme pour tous les domaines de gestion, la gestion des ressources humaines est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, soit privés ou publique. La GRH est également cette discipline des sciences sociales qui est nécessaire pour appréhender, 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.

La formation 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 leur environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

La formation est également bénéfique pour les entreprises, car elle permet d'améliorer la productivité et la qualité du travail, de renforcer l'engagement des employés, de réduire les erreurs et les accidents, et de favoriser l'innovation et le développement de nouvelles idées.

La formation au travail joue un rôle crucial dans le développement des compétences et des connaissances des employés, ainsi que dans l'amélioration de leur performance et de leur productivité. Dans un monde professionnel en constante évolution, où de nouvelles technologies émergent et où les méthodes de travail évoluent rapidement, il est essentiel de veiller à ce que les employés disposent des compétences nécessaires pour relever les défis et s'adapter aux changements.

La formation au travail se présente sous différentes formes, allant des programmes de formation formelle dispensés par des experts aux séances de mentorat et aux formations en ligne interactives. Elle vise à fournir aux employés les compétences techniques spécifiques à leur poste, ainsi que les compétences transversales nécessaires pour réussir dans un environnement professionnel moderne.

En investissant dans la formation au travail, les entreprises bénéficient d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée, capable de relever les défis professionnels avec confiance et efficacité. Les employés, de leur côté, ont l'opportunité de développer leurs compétences, d'accroître leur employabilité et de progresser dans leur carrière.

Introduction générale

Cependant, il est important de noter que la formation au travail ne se limite pas uniquement aux employés nouvellement recrutés ou à ceux qui ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences. Elle doit être un processus continu tout au long de la carrière professionnelle, permettant aux employés de rester à jour avec les dernières avancées de leur domaine et de se perfectionner constamment.

Dans cette introduction générale, il est clair que la formation au travail est un investissement précieux tant pour les employés que pour les organisations. Elle favorise le développement professionnel, l'adaptation aux changements, l'amélioration de la productivité et la création d'une culture d'entreprise solide. En reconnaissant l'importance de la formation continue, les entreprises peuvent maintenir un avantage concurrentiel dans un monde du travail en constante évolution.

La formation continue au travail est devenue un élément essentiel dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Face à un environnement en constante évolution, où les compétences requises évoluent rapidement, il est primordial pour les employés de maintenir leurs connaissances et compétences à jour.

La formation continue au travail va au-delà de l'apprentissage initial obtenu lors de la formation initiale ou des études supérieures. Elle se concentre sur le développement continu des compétences et des connaissances tout au long de la carrière professionnelle. Cela peut inclure des programmes de formation formels, tels que des cours, des ateliers ou des séminaires, ainsi que des opportunités d'apprentissage informelles, comme la participation à des projets, la collaboration avec des collègues expérimentés ou l'utilisation de ressources en ligne.

La Problématique

Notre travail de recherche consiste à répondre à les problématiques suivants qui se suite dans le cadre de la recherche en Gestion des Ressources Humaines sur :

- ❖ **C'est quoi les pratiques et les contraintes de la gestion de la formation continue au sein des entreprises publiques?**
 1. **En quoi consiste la formation au travail ?**
 2. **Quelles est l'importance et les enjeux de la formation continue au travail ?**

Introduction générale

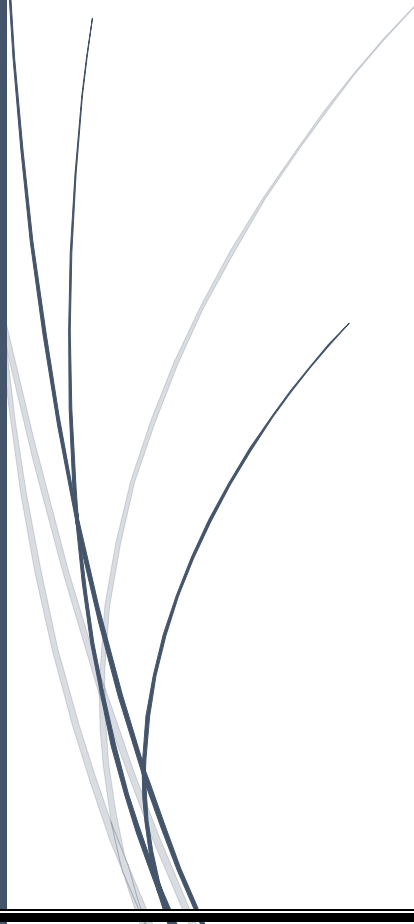
Pour répondre à cette problématique, nous soumettons notre corpus à l'analyse mais avant cela nous avons formulé quelques hypothèses :

H1 : La formation continue une pratique de GRH au service de l'entreprise et de travailleurs

H2 : Le rôle et la place de la formation continue au travail

Notre objectif de recherche est de pouvoir déterminer les pratiques et les contraintes de la gestion de la formation continue au sein de NAFTAL.

Chapitre I :
La Formation au
travail



Introduction

A l'exemple de toutes les autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation est devenue une option pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'informations au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit apporter une réponse éducative appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés.

La formation est l'une des activités centrales de la Gestion des Ressources Humaines : elle permet d'acquérir des connaissances, et la possibilité de contribuer à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et même à l'innovation. Il va sans dire qu'elle est une donnée stratégique. C'est pourquoi elle est définie en fonction d'un plan à moyen terme ou d'un projet. Elle est conçue comme un moyen d'adaptation et de développement par l'accroissement des compétences des collaborateurs.

En effet, il s'agit de préparer et d'adapter de façon continue les compétences pour faire face à tous ces changements, en mettant en place des capacités d'apprentissage basées sur l'innovation et la capacité d'adaptation rapide au changement.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences ou travailleurs, capitale précieuse et principale richesse de l'entreprise.

Ce premier chapitre est consacré à présenter la formation au travail, afin de développer ces différentes idées ; nous structurons le présent chapitre de la façon suivante :

La première section traitera de la généralité sur la formation, la deuxième section sera consacrée à l'importance et les enjeux de la formation, et la troisième section sera consacrée à les pratiques et le plan de la formation.

Section 01 : Généralités sur la formation

Aujourd'hui, la formation au travail est un processus essentiel pour acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à l'exécution efficace d'un emploi ou d'une fonction spécifique. Elle peut prendre différentes formes, telles que des programmes de formation formelle, des ateliers, des mentorats, des formations en ligne, des séminaires, etc.

En effet, la formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences ou travailleur, capitale précieux et principale richesse de l'entreprise.

1. Définitions et évolution de la formation**1--1 : Définition de la formation**

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Nous commençons par celle de **LOUART Pierre** qui définit la formation professionnelle comme suit : « *par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent le aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* »¹.

Deuxièmement est celle donnée par **VATIER**, qui définit la formation comme « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* »².

Troisièmement définition est celle présentée par **SEKIOU** et autres, qui s'accordent à définir la formation comme « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour*

¹ LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyralles, 1994, p.130

² VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M.Paris, ed. Entreprise moderne, 1960, p.90

s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »³.

Selon **P. CANDAU** : « *la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail* »⁴.

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait maîtriser de mieux en mieux leurs activités "actuelles et futures".
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

D'une manière général, la formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir-être.

- **Savoir** : ce sont les grands domaines de savoirs théoriques à maîtriser pour exercer tel métier.
- **Savoir-faire (compétences opérationnelles)** : il s'agit de la capacité, éprouvée par la pratique, à réaliser concrètement une tâche.
- **Savoir-être (compétences comportementales)** : appelées aussi 'soft skills', ce sont qualités personnelles et comportementales.

1-2: l'évolution de la formation

1-2-1. la période des corporations jusqu'au du XXème siècle

La formation professionnelle était une sorte d'apprentissage a était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecs .Mais à la période des corporations et

³ SEKIOU et al. Op Cit. P336

⁴ CANDAU P, « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », Edition Vuibert, 1997, p. 333

des compagnons, il se trouve que la formation reçue par les salariés du temps était limitée à une forme.

L'apprentissage "sur le tas", cette façon d'acquérir des connaissances était la forme la plus répandue et elle persiste jusqu'au milieu du XXème siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines.

1-2-2. Début du XX siècle jusqu'à la fin des années 1950

Comme toutes les autres grandes activités de gestion, il est après la seconde guerre mondiale que la formation (training Withing Industry .TWI) aux pays européens, toute fois jusqu'à la fin des années 1950, un individu pourrait envisager d'en faire une carrière ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.

1-2-3. Les années 60

Au début des années 60, l'accélération du progrès technologique à crée des difficultés d'adaptation immédiates dans l'organisation. Cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés .Former les salariés pour l'organisation c'est la seule façon de faire face à ce changement.

Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation à l'exception des entreprise qui se sont engagées dans des activités exigeant l'application de technologies et une formation professionnelle spécifique.

Les années 1960 représentent une phase de réflexion pour tous les agents économiques des pays industriels.

1-2-4. Les années 70

La vague de formation : la formation professionnelle est nécessaire dans les pays industriels. Plusieurs de salariés qui sont étudié par eux-mêmes et de diverse façon, dans les organisations de grandes tailles, ils ont eu des possibilités, des programmes spécifiques de formation permanente, et des promotions.

La formation comme palliatif : jusqu'à la fin des années 70, la formation s'est poursuivi sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations,

car malgré la crise du pétrole des années 74, la production était stable, les conditions de développement étaient prévisibles pour parer à des soubresauts majeurs dans l'organisation.

La structure générale des compétences s'est changée à un rythme moderne, ce qui permet une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi, de façon à coïncider les contenus des tâches et ceux de la formation.

1-2-5. Les années 80

Dans les débuts des années 80, un déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre s'est trouvé augmenté, ce qui a affecté le milieu de travail. La qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu se croit à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité de la profession exercée.

Il est très nécessaire de recourir à la formation en milieu organisationnel pour répondre adéquatement au marché du travail.

1-2-6. Aujourd'hui

La formation est aujourd'hui un atout stratégique, ou un investissement même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés et à l'approche de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et Grande Entreprises.

Au présent la formation est considérée comme un espoir pour tous les agents économiques, celui que chaque salarié diversifie ses compétences pour s'adapter au changement technologique.

La formation est essentielle pour les cadres et les professionnels et aussi pour les salariés dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Se former, c'est de pouvoir suivre l'évolution qui concerne l'organisation et qui touche les secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, c'est important aujourd'hui d'avoir une main d'œuvre flexible et adaptable.

Enfin, il est nécessaire de se miser sur la qualité de la formation de base pour

S'adapter aux besoins spécifique de l'organisation, et de mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux croissantes de l'emploi

2. La politique de la formation

2-1 : Définition de la politique de la formation

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « *durée de vie* »⁵ est de plusieurs années alors que les orientations de la formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

MEIGANT Alain dans son livre « manager la formation », définit la politique de formation comme étant « *un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement* »⁶.

La politique de formation est une des politiques humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon **SOYER Jacques**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »⁷, il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.
- Les principes d'organisation notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

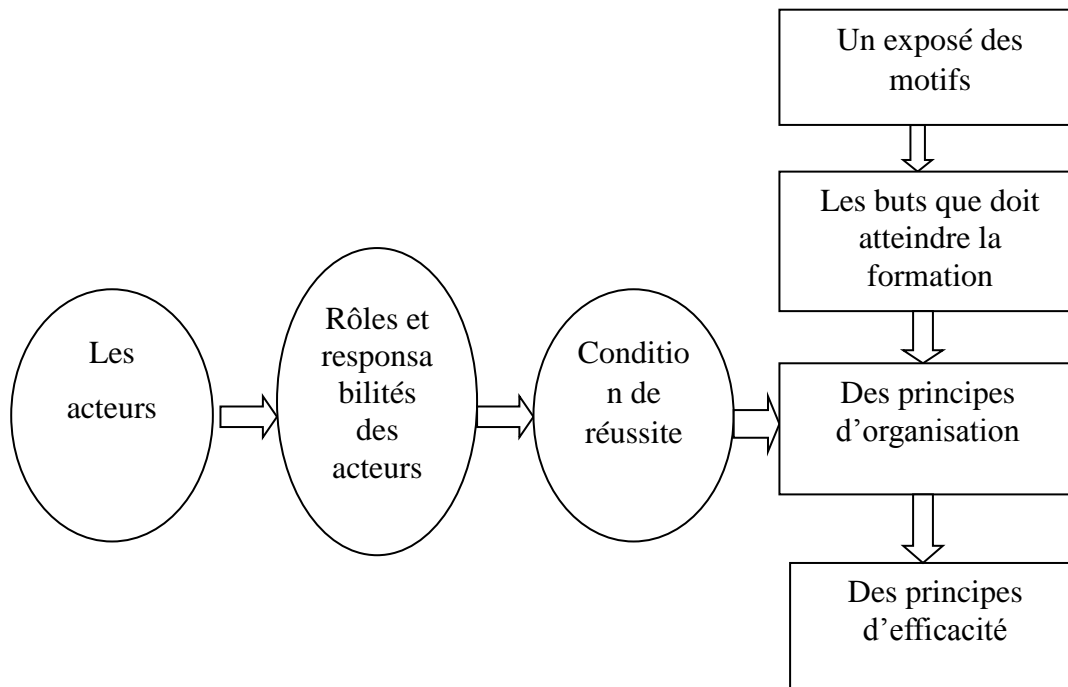
- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique.

⁵ JACQUE SOYER, Op cit , p48

⁶ MAIGNANT Alain. Manager la formation, paris, édition Liaison. 2003 .P 48

⁷ SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999.p48

- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Figure01 : les parties de la politique de formation

Source : Soyer J., « fonction formation », Edition d'organisation, Paris, 2003, p.49.

2-2 : Les objectifs de la politique de la 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

3. Les types et les fonctions de formation**3-1. les types de la formation**

La formation porte sur plusieurs types, selon SOYER Jacques il existe cinq types de formation : ⁸

3-1-1. Formation d'adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur Capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle et dans le même métier.

3-1-2. Formation de gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir à la suite d'une suppression, du poste initial. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

3-1-3. Formation d'outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pouvons également l'appeler formation « Préprofessionnelle ». Cette formation généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

⁸ Soyer J., « Fonction formation », Edition d'organisation, Paris, 2003, p.48

3-1-4. Formation de culture d'entreprise

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

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

3-1-5. Formation de mobilisation sur un projet d'entreprise

Ce dernier type de formation implique des actions dont l'initiative est généralement centralisée. Après avoir décidé de lancer un projet dans l'entreprise, la direction décide de mettre en place une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- Une aide mutuel entre les diverses unités de la société.
- La réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.
- Une action qui vise une meilleure coopération entre les unités en lien avec l'évolution d'une valeur de la charte d'entreprise.

Pour ces opérations nous recherchons souvent un mode de fonctionnement et formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes ou de moins toutes les personnes qui auront une influence sur la réussite du projet.

3-2. Les fonctions de la formation

De façon générale la formation doit assurer 04 grandes fonctions ⁹:

3-2-1. Fonction de pilotage : la fonction de pilotage permet de mettre en place une stratégie pour identifier les besoins en formation, de construire le plan de formation (axes, priorités, budgets...) et de la gérer financièrement ainsi de rendre cohérentes les actions de la formation.

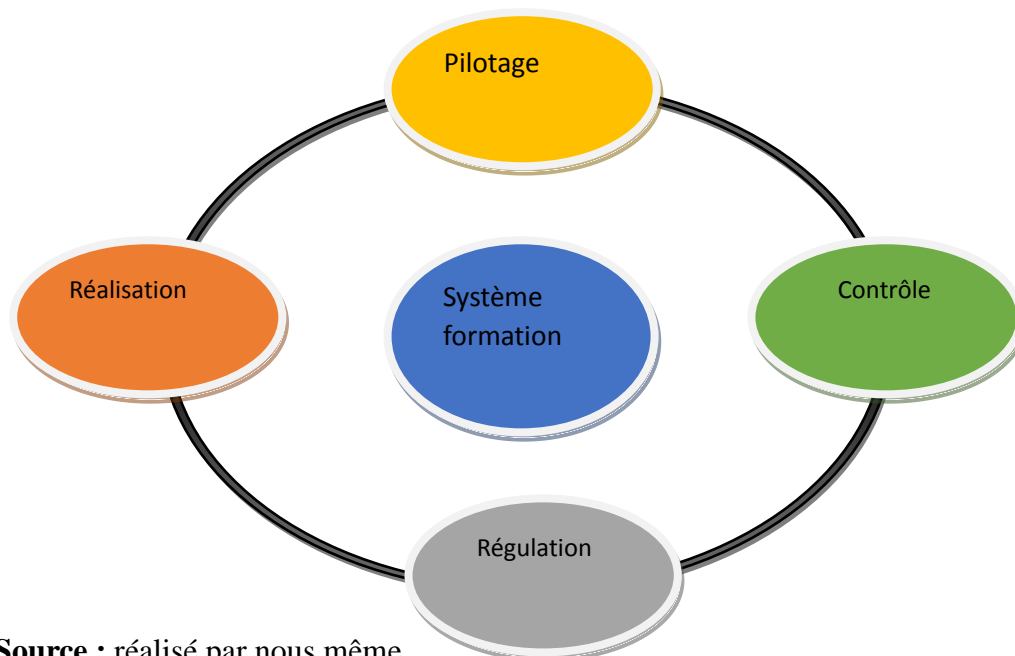
3-2-2. Fonction de régulation : la fonction de régulation met en place des arbitrages et assure les ajustements nécessaires.

⁹ SOYER J. Op.cit. P.18

3-2-3. Fonction de réalisation : la fonction de réalisation permet la réalisation pragmatique des actions de formation prévues au plan formation et assure la transformation des entrées en sorties. Elle consiste à faire le recueil des besoins, construire les ingénieries de formation et accomplir les interventions préventives et correctives nécessaires.

3-2-4. Fonction de contrôle : la fonction de contrôle vise à contrôler chaque action de formation et à mesurer l'efficacité du plan de formation (absentéisme, annulation...) et comparer par rapport au plan initial et aux objectifs, ainsi à la détection et la prévention d'erreurs et d'irrégularités.

Figure02 : Le système de formation



Source : réalisé par nous même

4. Le rôle de la formation au travail

La formation au travail joue un rôle crucial dans le développement des compétences et des connaissances des employés, ainsi que dans l'amélioration de leur performance et de leur productivité. Dans un monde professionnel en constante évolution, ou de nouvelles technologies émergent et où les méthodes de travail évoluent rapidement, il est essentiel de veiller à ce que les employés disposent des compétences nécessaires pour relever les défis et s'adapter aux changements.

Section 02 : L'importance et les enjeux de la formation

Cette section sera axée sur l'importance et les enjeux de la formation

1. L'importance de la formation

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance¹⁰ :

- elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail;
- elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs;
- elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique;
- elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler eu retard de leur niveau général;
- elle sert les objectifs des directions, lorsque celle-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs;
- enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

La formation n'est pas une fin en soi. La politique de formation ne se justifie pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines, et en particulier à la gestion des compétences.

2. Les enjeux de la formation**2-1-. Distinction entre objectifs et enjeux**

Enjeux et objectifs sont deux termes qui sont souvent employées de manière interchangeable malgré que s'agit bien de deux concepts différents.

Le mot enjeux est composé à partir du mot jeu, et signifie littéralement : « Ce que l'on risque dans un jeu, en particulier une somme d'argent, et qui revient au gagnant »¹¹. Dans un

¹⁰ Djahida Si Hadj, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013, p36

¹¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu/29621> (page consultée le 25 juin 2023)

sens plus large, les enjeux englobent tout ce que l'on peut gagner ou perdre à l'issue d'une action ou d'une entreprise : argent, avantages en nature, capital,.....

Un objectif désigne un but établi, « un résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un d'un groupe »¹², à travers des actions concrètes. Un objectif peut être quantitatif (mesurable à travers une unité) ou qualitatif (par exemple : améliorer les conditions de travail, diminuer le stress etc.,.....)

Les enjeux conditionnent les objectifs, ce sont les raisons pour lesquelles on s'efforce d'atteindre un but, un objectif. L'enjeu est en quelque sorte une récompense, et l'objectif est le moyen de l'obtenir. Pour un même enjeu on pourra établir plusieurs objectifs.

2-2. Les principaux enjeux de la formation

Après avoir clarifié la différence entre les deux notions précédentes maintenant nous allons citer les principaux enjeux de la formation. ¹³

- Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.
- Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel. En l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

¹² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/objectif/55357> (page consultée le 25 juin 2023)

¹³ Louart P., op .cit, p62

3. Les acteurs de la formation

Chaque acteur doit à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à effectuer. Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation.

❖ La direction générale (DG) :

« La direction générale d'une entreprise (DG) est un organe directif. Il donne les orientations stratégiques de l'entreprise, coordonne les responsables de services et gère les difficultés. Il prend position sur des sujets tels que les finances, le marketing, la politique sociale et commerciale ou la gestion du personnel. Son rôle premier est de préparer l'avenir de la société »¹⁴.

❖ Direction des ressources humaines (DRH) :

La DRH est impliquée dans tous les aspects du processus formation. Elle définit et pilote les stratégies et politique RH en adéquation avec la stratégie globale de la DG. Elle vise à satisfaire les besoins (quantitatifs et qualitatifs) en ressources humaines de l'entreprise pour le court et le moyen terme.

Le rôle de la DRH est :

- Donner son avis sur le bilan périodique des acquis effectués par la hiérarchie.
- Informer de l'évaluation qualitative des différentes actions de formation.
- Faire appliquer les décisions de la direction générale.

❖ Les responsables hiérarchiques (les managers des unités) :

Le recensement des besoins est une responsabilité essentiellement managériale, le responsable hiérarchique ne peut se contenter de maîtriser les processus de commercialisation, d'analyser parfaitement les circuits de financement ou d'appliquer les consignes de la direction générale.

Ses tâches essentielles :

- Il détermine les objectifs à atteindre.
- Il décide des participants à l'action de formation.
- Il effectue l'évaluation des performances et examine les plus-values réalisées.

¹⁴ <https://www.demos.fr/blog/engager-ses-collaborateurs-ca-sapprend> (page consultée)

- Il étudie les besoins, les demandes et les priorités.

❖ Le responsable formation

Le responsable formation (RF) a pour rôle de concevoir les formations destinées aux groupes de salariés. C'est-à-dire qu'il doit faire une analyse et une évaluation des besoins en compétences de l'entreprise. Il va s'occuper de la rédaction et du suivi du cahier des charges pour son projet.

Le responsable formation :

- Recense les projets et détermine les priorités.
- Rédige le plan de formation de l'entreprise.
- Analyse les documents d'évaluation qualitative.
- Valide les cahiers de charges.

❖ Les formés

Les tâches des formés dans le cadre du référentiel décisionnel de formation sont :

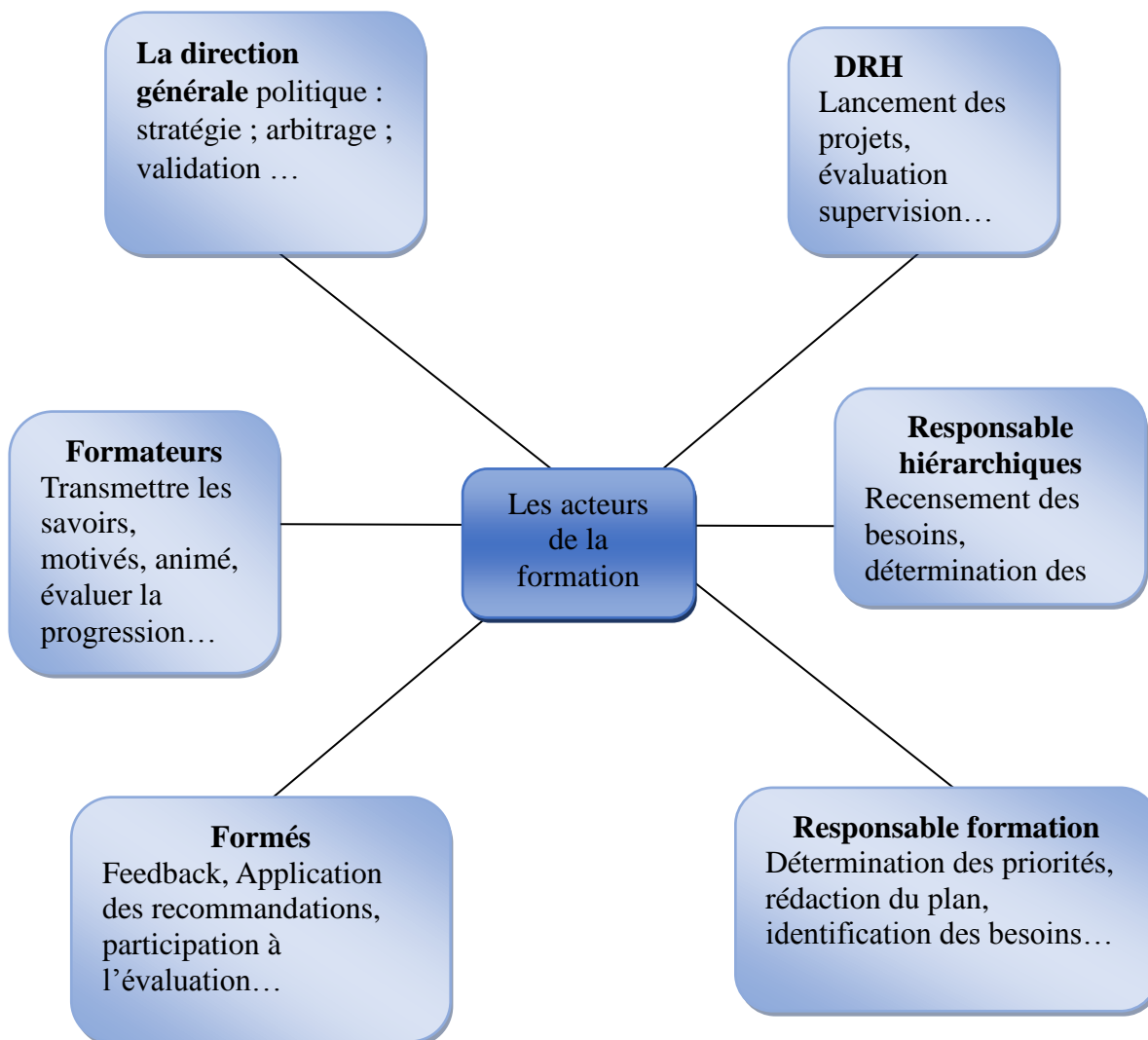
- Consultation et mise en œuvre des recommandations décidées.
- Participation à la réflexion sur les besoins et les demandes personnalisées en formations.
- Appréciation sur la valeur qualitative du séminaire.

❖ Les formateurs et les consultants

Ils ont comme responsabilité de prendre des risques en apportant des idées nouvelles et en permettant aux formés d'améliorer réellement leurs compétences professionnelles. Leurs tâches :

- Ils proposent des supports d'évaluation qualitative.
- Ils répondent à l'appel d'offre et font des propositions.
- Ils animent le stage et se soucient de la qualité de leurs prestations.

Figure 03 : les acteurs de la formation



Source : réaliser par nous même

4. Les objectifs de la formation au travail

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

LOUART¹⁵ a essayé de résumer ces différents objectifs en deux principaux axes : des objectifs de la formation pour l'organisation et des objectifs de la formation pour l'individu.

On les distingue dans ce tableau suivant :

¹⁵ Louart P. op, cit, p47

Tableau 01 : Les objectifs de la formation

Pour l'organisation	Pour l'individu
<p>Permettre une promotion pour les salariés les plus compétents</p> <p>-Amplifier la compétitivité de l'organisation à travers le renforcement technique et l'ajustement des savoirs ou des savoir-faire des salariés.</p> <p>- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.</p> <p>-Améliorer le statut du salarié par les promotions.</p> <p>-Faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.</p> <p>-Faire progresser les compétences suite d'une embauche, d'une promotion, ou d'une mutation interne.</p> <p>- Adapter les employés à des tâches déterminées et au changement dans les emplois.</p> <p>-Suivre le développement des compétences pour adapter les qualifications aux besoins de l'organisation.</p> <p>-Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation.</p> <p>-Maîtriser certains instruments d'analyse et d'action afin de maintenir l'action collective.</p>	<p>-Préparation de l'employé à des changements professionnels et des mutations internes.</p> <p>-Mieux comprendre l'organisation où l'employé effectue son travail.</p> <p>-Une meilleure maîtrise du métier actuel.</p> <p>-Accroître l'estime de soi chez chaque employé.</p> <p>-La prévention et la protection des employés dans des situations spécifiques.</p> <p>-Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.</p> <p>-La création d'un climat convivial avec les collègues et les amis, et de nouvelles connaissances dans des lieux extérieurs à ceux du travail.</p> <p>-Développer un savoir-faire dans le domaine des relations de la gestion et au management.</p> <p>-Suivre des formations dans les périodes où l'individu veut faire des connaissances et qui peuvent être sans rapport direct avec le travail.</p> <p>-Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.</p>

Source : Louart P, op. Cit, p. 4

Section 03 : Les pratiques, et le plan de la formation

Le plan de la formation est un document établi par l'employeur au sein de chaque entreprise et qui a pour objet de recenser l'ensemble des actions de formation que l'employeur doit et entend mettre en œuvre l'année suivante (N+1), que se soit à son initiative ou avec son accord.

L'élaboration, la formalisation et la mise en œuvre du plan de formation relèvent de la seule responsabilité de l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, mais doit être soumis à l'avis des représentants du personnel dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise.

1. le plan de la formation

Le plan de formation facilite l'atteinte de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs et les représentants du personnel.

1-1 : Définition du plan de formation

Le plan de formation est composé de l'ensemble des actions de formation qui seront suivies par les collaborateurs d'une entreprise au cours d'un exercice donné. Il est généralement construit sur une base annuelle et mis en œuvre par les départements RH, dans le cadre de leur politique de gestion du personnel.

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* »¹⁶.

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

¹⁶ MEIGNANT A., « Manager la formation », p64

- **Opérationnelle** : les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus (c'est ce que l'on va faire)
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnelle à l'exécution du plan.
- **Le 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 financiers, 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 leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

1-2 : l'élaboration 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
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.

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

- Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quelle types de formation devront être privilégiées (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est le budget de formation ?
- 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 principales étapes suivantes :

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

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

1-3 : la réalisation et suivi du plan de formation

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il 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-il être largement diffusé dans l'administration.

1-3-1 : la réalisation du plan de formation

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : interne, stage. La réalisation du plan de la formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

1-3-2 : le suivi du plan de formation

Jaques Soyer définit le suivi 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* »¹⁷.

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).

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

¹⁷ Jaques Soyer, op, cit ; p34

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque direction 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 pratiques en fin d'actions.

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.

2. Le suivi et l'évaluation de la formation

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

2-1. le suivi de la formation

Par 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 nouvelle situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.

2-2. L'évaluation de la formation

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

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

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

La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi:

- Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

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

3. les pratiques de la formation

Les pratiques de la formation au travail ont considérablement évolué au fil du temps pour s'adapter aux besoins changeants des entreprises et des employés. Les pratiques de formation au travail se sont élargies pour inclure non seulement l'acquisition de compétences techniques spécifiques à un emploi, mais aussi le développement des compétences transversales telles que la communication, la résolution de problèmes, le leadership et le travail d'équipe.¹⁸

Les entreprises reconnaissent l'importance de ces compétences pour favoriser l'efficacité, la productivité et l'engagement des employés.

En effet, les pratiques de formation au travail sont essentielles pour le développement des compétences et le succès des individus et des organisations. Elles évoluent constamment pour répondre aux besoins changeants du monde du travail, en adoptant des approches innovantes et en mettant l'accent sur le développement des compétences transversales.

- ✚ **Analyse des besoins de formation :** Avant de mettre en place un programme de formation, il est important d'identifier les besoins spécifiques des employés et de l'organisation. Cela peut être réalisé à travers des entretiens, des enquêtes ou des «évaluations des performances.
- ✚ **Conception du programme de formation :** Une fois les besoins identifiés, il est nécessaire de concevoir un programme de formation adapté. Cela implique de déterminer les objectifs d'apprentissage, de sélectionner les méthodes et les outils pédagogiques appropriés, et de définir le contenu de la formation.
- ✚ **Formation en classe ou en ligne :** Les formations peuvent être dispensées en présentiel dans une salle de classe ou en ligne via des plateformes d'apprentissage à distance. Les deux approches ont leurs avantages et leur choix dépend des besoins de l'organisation et des apprenants.

¹⁸ Gérard, S., & Thévenet, M. (2011). "La Formation continue : concepts et pratiques." Dunod

- ✚ **Formateurs internes ou externes :** Les formations peuvent être animées par des formateurs internes, c'est-à-dire des employés de l'organisation ayant des compétences spécifiques, ou par des formateurs externes, tels que des consultants ou des experts du domaine. Le choix dépend de la disponibilité des ressources internes et de l'expertise requise.

- ✚ **Apprentissage par l'expérience :** Au-delà des formations formelles, l'apprentissage sur le tas et l'échange de connaissances entre collègues sont des pratiques importantes. Les projets, les stages, les rotations de poste et les programmes de mentorat favorisent l'apprentissage par l'expérience et permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences.

- ✚ **Evaluation de la formation :** Il est essentiel d'évaluer l'efficacité des programmes de formation pour mesurer leur impact sur les performances des employés et l'atteinte des objectifs fixés. Cela peut se faire à travers des évaluations des apprenants, des tests de connaissances, des évaluations à chaud ou à froid, des entretiens, etc.

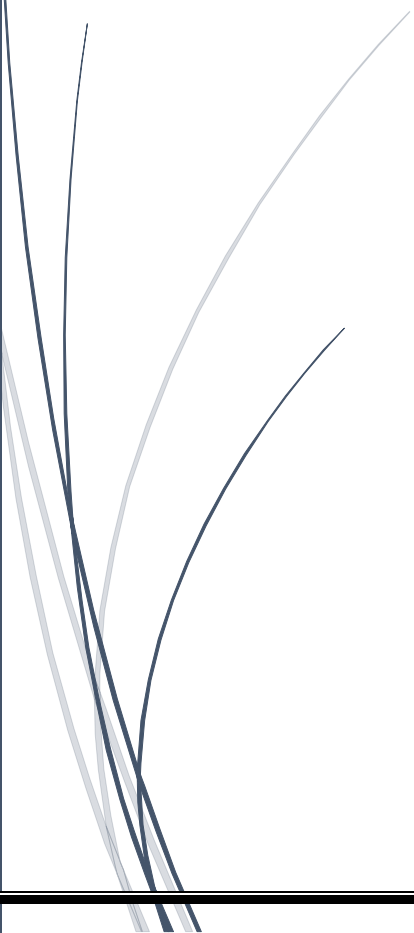
- ✚ **Formation continue :** La formation au travail ne se limite pas à l'acquisition initiale de compétences. Il est important de soutenir le développement continu des employés en leur offrant des opportunités de formation tout au long de leur carrière. Cela peut inclure des programmes de perfectionnement, des formations spécialisées, des séminaires, des conférences, etc....

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la formation est une nécessité absolue au sein d'une organisation, autrement dit que Piloter la formation ne consiste pas à « organiser des séminaires » ou à « qualifier les postes » mais à animer développer les « réseaux pensants » de l'entreprise ceux qui relient animent, coordonnent les différents pôles de compétences d'une organisation. Tout acte de formation exercé au sein d'une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective. Elle peut être considérée comme un excellent outil permettant d'assurer la réussite des projets de la firme suite à l'évolution des connaissances et des compétences des salariés.

De ce fait, elle nécessite un effort de planification à travers l'élaboration du plan de formation qui est perçu comme un outil permettant de décrire tous les détails concernant la formation. Ce plan suppose l'intervention de plusieurs acteurs important qui diffère de l'un à l'autre.

Chapitre II :
La place de la formation
continue dans la gestion des
ressources humaines



Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

Introduction

Les changements technologiques, les reconversions de crise économique ou encore les réorganisations du travail provoquent de nouvelles exigences dans le contenu des emplois et la nécessité de développer d'autres compétences.

Sous le terme de formation continue, sont classées des actions des actions spécifiquement destinées à, accroître ou à transformer la qualification des travailleurs expérimentés qui y participent. Donc il s'agit d'une formation effectuée en cours d'emploi tout au long de la vie active des individus. Comme toute action de formation susceptible d'une analyse économique particulière, celle-ci est réalisée dans le cadre de structures spécialisées à cette fin ou selon des procédures particulières, ceci implique un coût qui peut être identifié.

La formation continue au travail est devenue un élément essentiel dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Face à un environnement en constante évolution, où les compétences requises évoluent rapidement, il est primordial pour les employés de maintenir leurs connaissances et compétences à jour.

La formation continue offre une solution pratique en permettant aux individus d'acquérir de nouvelles compétences, d'approfondir leur expertise et de rester compétitifs sur le marché du travail. La formation continue va au-delà de l'apprentissage initial obtenu lors de la formation initiale ou des études supérieures. Elle se concentre sur le développement continu des compétences et des connaissances tout au long de la carrière professionnelle.

Le deuxième chapitre est consacré à présenter la formation continue au travail. Afin de développer ces différentes idées, nous structurons le présent le chapitre de la façon suivante : la première section traitera présenter la formation continue : une pratique de GRH au service de l'entreprise, la deuxième section sera consacrée aux pratiques de la formation continue au travail en général et en Algérie en particulier, et la troisième section sera consacrée à la présentation de les contraintes de la formation continue au travail.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

Section 01 : La formation continue : une pratique de GRH au service de l'entreprise et de travailleurs

Beaucoup de responsables ont compris que la compétitivité de leur entreprise, notamment face à leurs concurrents étrangers, repose avant tout sur les hommes, leur implication et leur créativité. Ils accordent donc un intérêt et une place importante à la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est devenue une composante importante de la stratégie d'entreprise.

La formation continue revêt une importance capitale dans le monde du travail, tant pour les employés, qui peuvent ainsi réussir leur vie professionnelle et participer plus activement à l'essor de l'entreprise qui pour les employeurs qui peuvent ainsi gagner en productivité, en compétitivité et en capacité d'innovation.

La gestion des ressources humaines s'est faite à partir de l'intégration du facteur humain dans l'organisation. La formation continue occupe une place à part au sein des organisations, elle représente l'une des politiques internes mobilisables pour « travailler », (améliorer, adapter, développer, consolider...) sur le portefeuille de compétences des salariés, afin de leur permettre de s'adapter aux évolutions de l'environnement et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La formation constitue l'un des leviers internes mobilisables pour résoudre les différents problèmes que rencontre l'entreprise concernant les ressources humaines. Elle est à la fois complémentaire d'autres actions internes (gestion de carrière, mobilité, rémunérations, restructuration...) et d'actions externes (recrutement, acquisitions, alliances...).

En Algérie la formation continue a connu une évolution lente mais positive, qui lui a permis d'atteindre ces dernières années une dimension importante par rapport au nombre et à la diversité du personnel concerné.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

1- Présentation de la formation continue

1-1 : Définition

Selon **MEIGNANT .A** : la formation est un « *facture d'ajustement et d'adaptation la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle continue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.* »¹

Selon **J.P.Céteau** : la formation professionnelle comme : « *l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.* »²

Selon **Belanger, Petit et Bergeran** définissent la formation continue comme : « *un ensemble d'activité d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, et en même temps à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation* ». ³

La formation professionnelle continue, qui fait l'objet de notre étude regroupe l'ensemble des formations ultérieurs à l'apprentissage initial. Elle fait partie du droit des salariés et peut être prise en charge financièrement en fonction de différents critères que nous détaillerons ou elle peut être imputable à la charge de l'employé.

1-2 : les objectifs de la formation continue

1-2-1 : Du point de vue de l'organisation

Il existe plusieurs objectifs nous citons les points les plus importants :

¹ MAIGNANT A, Manager la formation, édition Liaison .P20

² BELANGER, Petit et Bergeran « Gestion des ressources humaines », édition paris

³ LAURENT BELANGER, ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin editeur Québec, 1983 p 229

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

- Accroître la compétitivité de l'organisation par le renforcement de technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grand concertations.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnels moins qualifiées sur l'insertion des jeunes sur les contraintes phase de la carrière individuelle « crise de maturité ».
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Faire progresser l'encadrement dans ces compétences intellectuelles sa culture ses aptitudes à manager.

1-2-2 : Du point de vue des individus

- Se former dans les domaines ou l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisation et favoriser une meilleure perception de leur bien et poste de travail.
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations interne.
- Mieux comprendre l'organisation ou on travail.

1-3 : L'intérêt de la formation continue

- La formation continue doit constituer pour le travailleur, une facture de motivation, de valorisation et d'adaptation. Cependant, faire de la formation continue pour se mettre au gout du jour n'a guère de sens, celle-ci doit s'inscrire dans une vision globale qui l'intègre dans le changement et la recherche de la qualité.
- Elle suppose une organisation cohérente et d'abord une analyse des demandes, il faut ensuite élaborer des programmes qui sont en adéquation avec les besoins et les budgets alloués.
- la formation continue doit être renforcée par la constitution de bibliothèques, l'abonnement aux revus spécialisées, l'édition de bulletins intérieurs, l'affiliation aux organisations professionnelles.
- Elle maintient et accroît les compétences des travailleurs à tous les niveaux.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

- Les prépare à des situations nouvelles telles que les mutations et les promotions , leur permet de faire face à l'irruption de nouvelles technologiques et de s'adapter à un environnement qui est en perpétuelle transformation.

2- La Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines s'est construite de manière et progressive. Il est possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction humain et les circonstances historique et économique qui ont le cadre dans lequel les administrations publiques évoluent.

2-1 : Définition et évolution de GRH

2-1-1 : Définition de la GRH

Il existe plusieurs définitions parmi elles on trouve :

La gestion des ressources humaines (GRH) : « *est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande performance de l'organisation c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique* ». ⁴

La gestion ressources humaines d'une organisation peut être définie comme : « *un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision de la stratégie est des objectifs organisations* ». ⁵

La gestion des ressources humain est définit comme : « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs ». ⁶

Selon **G.LACONO** : « *la GRH est une discipline récente, elle dérive de plusieurs champs disciplinaires : de l'économie du droit, de la gestion elle se situe également à la confiance de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité* »

⁴ ELIE COHEN, « L'administration du travail » Kasse de France 2008, p.34

⁵ JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, Paris 2006, p.06

⁶ SEKIOU Lakhdar, gestion des personelle, les éditions d'organisation Paris 1986, p.03

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

Selon **O. Meier** quant à lui définit la GRH comme étant : « *La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficacité en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc....* »

Selon **P. Louart** : « *la GRH est un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs et une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui est chargée officiellement en contrôle, elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans le processus de gestion* »⁷.

D'après les définitions précédentes, on peut dire que la gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui gère tous les aspects liés au personnel d'une organisation. Cela comprend sans s'y limiter, la rémunération, le recrutement et l'embauche, la gestion des performances, le développement de l'organisation, la sécurité, la motivation des employés, la communication, l'administration des politiques et la formation.

2-1-2 : L'évolution de la GRH

Avant de commencer à retracer le cheminement historique, nous permettant de situer dans le temps les différentes phases qui ont marqué l'évolution de la gestion des ressources humaines, il faut d'abord mettre l'accent sur le fait que cette évolution soit liée à l'évolution conceptions de l'homme au travail. ⁸

On distingue trois périodes :

- A. La période taylorienne
- B. La vision psychosociale
- C. La vision sociotechnique

⁷ LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyralles 1994

⁸ R.EDIGHOFFER ET COLLECTIF, « Economie d'entreprise », éd. NATHAN, Paris, 1995, p.174

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

A. La période taylorienne

La gestion des ressources humaines à cette période est étroitement liée au développement général dans l'industrie de l'organisation scientifique du travail de **F.W.TAYLOR**. Cette organisation a pour but de chasser les temps morts dans la production, et d'obtenir un rendement élevé des salariés dans leur travail.

B. La vision psychologique

Cette vision est influencée par les travaux du mouvement des relations humaines, qui soulignent la dimension affective de l'homme au travail.

Les conflits au sein de l'entreprise dépendent moins des niveaux de salaire que de la satisfaction dans le travail d'un certain nombre de besoins affectifs.

Dans cette optique, la gestion du personnel a pour but de créer dans l'entreprise un bon climat social et permettre au salarié de satisfaire leur besoins sociaux dans le cadre de leur travail.

C. La vision sociotechnique :

Deux facteurs ont contribué à cette nouvelle vision :

Les résistances à l'égard des méthodes tayloriennes et fordienne de parcellisation du travail qui malgré les améliorations de la période précédente, conduisent à une démotivation des salariés.

Le succès des méthodes tayloriennes et l'avènement de la crise de surproduction de 1973 ont fait reculer l'objectif de « productivité » dans le travail au profit de celui de « compétitivité et flexibilité ». L'effort est mis sur la qualité des produits mais aussi des services. D'où l'idée d'impliquer le travailleur dans l'entreprise et de l'associer aux procédures de contrôle de son travail.

2-2 : Les fonctions de base de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une fonction à caractère multiple puisqu'elle englobe plusieurs activités à la fois : le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la GPEC, les conditions de travail, évaluation de la performance, la gestion des relations collectives.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

2-2-1 : le recrutement

Le recrutement est l'une des activités décisives des ressources humaines, qui contribue directement à la performance de l'entreprise. Elle consiste à identifier les besoins de l'entreprise et à trouver les talents qui pourront les combler. De la définition d'une fiche de poste pertinente à la sélection de la personne idéale, une procédure de recrutement bien structurée offre l'efficacité nécessaire.

Pour **Jean-Marie Peretti** le recrutement est une « démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste ».⁹

On distingue deux (02) types de recrutement : interne et externe.

- a) **Le recrutement interne** : Il est défini comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ». En d'autre terme, c'est un processus qui consiste à recruter un ou des candidats directement au sein de l'entreprise, c'est-à-dire directement auprès des salariés déjà en poste.

- b) **Le recrutement externe** : C'est lorsque l'entreprise décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'entreprise. Cette méthode permet l'accès à un réseau de candidats plus diversifié.

2-2-2 : La rémunération

La rémunération c'est « la somme en espèces, dues par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus ».¹⁰

On distingue la rémunération directe et la rémunération indirecte.

- a) **La rémunération directe** : est la forme la plus connue et reconnue. La rémunération directe correspond au montant versé directement aux employés en échange de leur travail. Celle-ci comprend le salaire horaire, les primes, les pourboires et les commissions.

⁹ Peretti J.M, « Dictionnaire des ressources humaines ». Editions Vuibert, Paris, 2001, p.185

¹⁰ Makindu H., « cours de Gestion des Ressources Humaines », G3 FASE/UPC-Kinshasa, 2005-2006, p.10

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

- b) **La rémunération indirecte** : appelée également avantages sociaux ou éléments sociaux, elle comprend toute somme versée à un employé qui n'est pas comprise dans la rémunération directe.

2-2-3 : La formation

La formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise, c'est « *un facteur d'ajustement et d'adaptation* »¹¹ qui permet de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

2-2-4 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC)

La GPEC peut être aujourd'hui définie comme : « *les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés* »¹². c'est donc une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement en adaptant –à court et moyen termes- les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modification de leurs environnements.

2-2-5 : L'évaluation de la performance

L'évaluation des performances peut être défini comme une procédure formelle et productive visant à mesurer le travail et les résultats d'un employé en fonction de ses responsabilités professionnelles. Elle est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par un employé en termes d'augmentation des revenus de l'entreprise, par rapport aux normes industrielles et au retour sur investissement global de l'employé.

D'après **Benchemam** et **Galindo**, l'évaluation est un « *processus par lequel on arrive à jugement de l'environnement de son travail* »¹³. Cette définition met l'accent sur le fait que l'évaluation ne concerne pas seulement la performance effective d'un individu mais aussi son potentielle. Ainsi, la terminologie employée diffère selon les entreprises puisque certaines préfèrent le mot appréciation pour insister sur le potentiel du salarié, tandis que d'autre utilisent

¹¹ Meignant A., « Manager la formation », les éditions Liaisons, Paris, 1991, p.101

¹² Cerdin J.L., « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, p. 27

¹³ Benchemam F. et Galindo G., op.cit, p.63

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

l'expression « entretien professionnel » pour insérer cette pratique dans une démarche d'anticipation et de mobilité.

2-2-6 : La communication

Les définitions de la communication sont assez diverses, nous retiendrons celle de Bruno Joly qui considère cette dernière comme étant un moyen qui « *permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer* ». ¹⁴

Pour les professionnels des RH, la communication est un processus à double sens qui implique la diffusion descendante des plans de RH et les questions ascendantes des employés. Lorsque la communication est fluide les employés comprennent clairement leurs avantages, tandis que les responsables RH reçoivent des informations sur l'efficacité des programmes RH.

2-2-7 : Les conditions du travail (la qualité de vie au travail)

Egalement partie intégrante de la gestion des RH, le bien-être au travail comprend toutes les dispositions prises pour améliorer les conditions de travail, et favoriser la productivité des collaborateurs. Le terme « condition de travail » se définit comme : « *l'ensemble des facteurs physiologiques, psychologiques et organisationnels résultant de l'exercice des missions du salarié à son poste de travail* ». ¹⁵

Prendre soin de capital humain, c'est aussi assurer la performance de l'entreprise.

Cette attention portera sur des sujets tels que :

- La motivation
- La gestion du stress
- La prévention des risques
- Les avantages offerts aux salariés

¹⁴ Joly B., « La communication », édition De Boeck, Bruxelles, 2009, p.13

¹⁵ Benchemam F. et Galindo G .op.cit, p.121

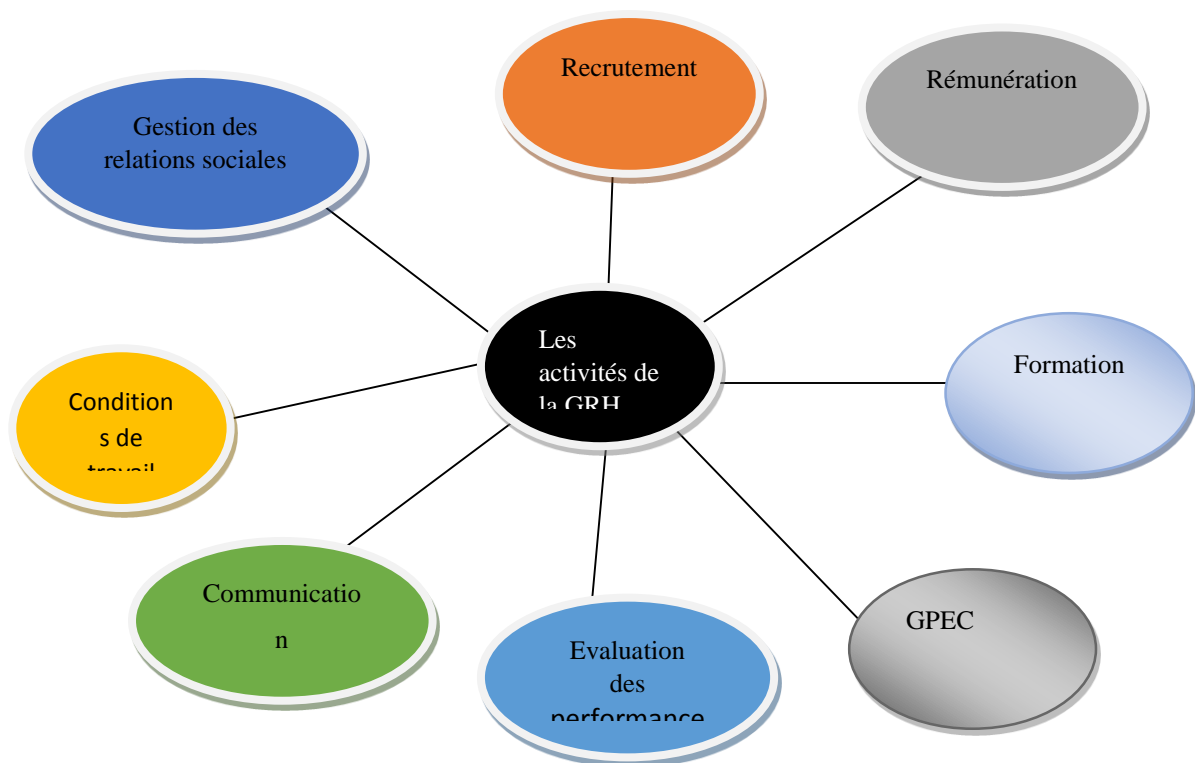
Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

2-2-8 : La gestion des relations collectives

« Industrial relation », qui peut être traduit en français par « relations sociales » ou bien « relations collectives de travail ». Définissent « l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail ; ces relations traduisent plus ou moins des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués ». ¹⁶

Une bonne gestion des relations sociales améliore très souvent les conditions de travail des salariés. Les relations professionnelles au travail peuvent parfois être tendues. Un conflit au travail peut à tout moment se manifester les responsables RH doivent donc intervenir afin de remédier à la situation et recentrer l'attention des collaborateurs sur leur travail.

Figure04 : les activités de base de la GRH.



Source : réalisé par nous-mêmes

¹⁶ Benchemam F. et Galindo G .op. Cit, p. 160

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

3- Tableaux 2 :Le lien entre la formation continue et les activités opérationnelles de la GRH

Activités	Explications
Planification des RH	Activité identifiant avec précision les besoins en main-d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit et en qualité suffisante : la formation peut répondre aux besoins requis et garder la compétence de cette main-d'œuvre continuellement à jour.
Analyse et évaluation des RH	Une fois les tâches clairement définis et les exigences nécessaire au poste en terme de compétence exigée et celle possédée par l'employé concerné. La formation peut servir à corriger les lacunes (s'il y a lieu).
Rémunération globale	C'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut de l'employé (exemple : promotion), et par conséquent une augmentation de son salaire ou tout simplement une rémunération des nouvelles compétences acquises.
Recrutement et Sélection	La formation peut pallier les insuffisances du processus du recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui n'ont pas besoin d'une formation exigeants beaucoup de temps et d'argents.
Evaluation des RH	Dans le contexte du développement des RH, cette activité peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque employé. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

Section02 : Les pratiques de la formation continue en monde entier

La formation continue est une pratique essentielle dans le monde entier, visant à permettre aux individus de développer et de maintenir leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle. Elle joue un rôle clé dans l'adaptation aux évolutions rapides du marché du travail, à l'innovation technologique et aux nouvelles exigences professionnelles.

Dans de nombreux pays, la formation continue est encouragée et soutenue par des politiques gouvernementales, des législations et des programmes spécifiques. Les gouvernements reconnaissent l'importance de la formation continue pour stimuler la croissance économique, améliorer la productivité et favoriser l'employabilité.

Les pratiques de la formation continue varient d'un pays à l'autre, en fonction des besoins et des priorités spécifiques de chaque nation. Certaines approches communes peuvent être observées à travers le monde.

D'abord, les cours et les programmes de formation continue sont souvent proposés par des établissements d'enseignement, tels que des universités, des collèges et des instituts de formation professionnelle. Ces institutions offrent une gamme diversifiée de cours, allant des programmes formels menant à des diplômes ou des certifications, aux cours plus courts et axés sur des compétences spécifiques.

De plus, la formation continue peut également être dispensée par des organismes gouvernementaux, des associations professionnelles, des entreprises privées et des organismes sans but lucratif. Ces entités mettent en place des programmes de formation adaptés aux besoins du marché du travail et aux exigences professionnelles spécifiques.

Les modalités de formation continue ont également évolué avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication. Aujourd'hui, de nombreuses formations sont disponibles en ligne, ce qui permet aux apprenants d'accéder aux cours et aux ressources pédagogiques à distance, à leur propre rythme et selon leur emploi du temps.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

1 . Les pratiques de la formation continue en Asie

La formation continue en Asie présente une grande diversité de pratiques en raison des différences culturelles, économiques et éducatives entre les pays de la région.

Il existe plusieurs tendances et caractéristiques communes à plusieurs pays asiatiques en ce qui concerne la formation continue. Quelques pratiques courantes:

a) Importance accordée à l'éducation : Dans nombreux pays asiatiques, l'éducation est hautement valorisée, et cela s'étend à la formation continue.

Les individus reconnaissent l'importance de se tenir à jour dans un monde en constante évolution et de développer de nouvelles compétences pour rester compétitifs sur le marché du travail.

b) Formation professionnelle et technique : La formation continue en Asie se concentre souvent sur le développement de compétences professionnelles et techniques. Les travailleurs cherchent à acquérir des connaissances et des compétences spécifiques à leur domaine d'activité, que se soit dans les secteurs de l'ingénierie, de l'informatique, de la finance ou d'autres domaines spécialisés.

c) Partenariats entre les entreprises et les établissements d'enseignement : De nombreuses entreprises en Asie nouent des partenariats avec des établissements d'enseignement pour offrir des programmes de formation continue adaptés aux besoins du marché du travail.

Ces partenariats permettent aux employés d'acquérir des compétences spécifiques tout en restant employés à plein temps.

d) Formation en ligne et à distance : Comme partout dans le monde, la formation en ligne et à distance gagne en popularité en Asie. Les plateformes d'apprentissage en ligne offrent une flexibilité aux apprenants, leur permettant d'accéder aux cours et aux ressources à tout moment et aux ressources à tout moment et en tout lieu. Cela est particulièrement avantageux dans des régions étendues ou les apprenants peuvent être dispersés géographiquement.

e) Apprentissage tout au long de la vie : La formation continue en Asie est souvent perçue comme un processus continu tout au long de la vie. Les individus comprennent que

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

L'apprentissage ne se termine pas une fois qu'ils ont terminé leur éducation formelle, mais qu'il faut continuer à se former pour rester à jour et s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail.

2. Les pratiques de la formation continue en Afrique

La formation continue en Afrique est un domaine en développement qui vise à fournir aux professionnels africains les compétences et les connaissances nécessaires pour améliorer leur carrière et contribuer au développement socio-économique du continent.

Quelques pratiques courantes de la formation continue en Afrique :

a) Programmes de formation professionnelle : Les institutions éducatives, les organisations gouvernementales et les entreprises proposent des programmes de formation professionnelle dans divers domaines tels que la gestion, la finance, les technologies de l'information, l'agriculture, la santé... Ces programmes sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques du marché du travail africain.

b) Ateliers et séminaires : Des ateliers et des séminaires sont organisés régulièrement pour offrir des opportunités d'apprentissage pratique et interactif. Ils sont souvent axés sur des sujets d'actualité et permettent aux participants d'échanger des connaissances et des expériences avec des experts du domaine.

c) Formation en ligne : Avec l'essor des technologies de l'information et de la communication en Afrique, la formation en ligne gagne en popularité. Des plateformes d'apprentissage en ligne proposent des cours dans divers domaines, accessibles à tout moment et de n'importe où. Cela permet aux professionnels africains d'accéder à une formation de qualité, même s'ils ne peuvent pas se déplacer physiquement.

d) Partenariats avec des institutions internationales : De nombreuses institutions africaines établissent des partenariats avec des universités et des organisations internationales pour offrir des programmes de formation continue. Cela permet aux participants d'accéder à l'expertise et aux ressources mondiales, tout en adaptant la formation aux besoins et aux réalités locales.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

e) **Subventions et bourses** : Les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les institutions philanthropiques accordent des soutiens pour la formation continue en Afrique. Cela contribue à rendre la formation plus accessible financièrement et encourage les professionnels à poursuivre leur développement professionnel.

3. Les pratiques de la formation continue en Europe

La formation continue en Europe est un domaine bien développé qui vise à permettre aux professionnels d'acquérir de nouvelles compétences, de se tenir à jour dans leur domaine et de s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Quelques pratiques courantes de la formation continue en Europe :

a) **Système de certification et de reconnaissance** : En Europe, il existe des systèmes de certification et de reconnaissance des compétences acquises grâce à la formation continue. Les professionnels peuvent obtenir des certificats, des diplômes ou des crédits reconnus nationalement ou internationalement, ce qui facilite la valorisation de leur parcours professionnel.

b) **Etablissements d'enseignement et de centre de formation professionnelle** : Les universités, les écoles spécialisées et les centres de formation professionnelle offrent une variété de programmes de formation continue. Ces programmes sont souvent adaptés aux besoins spécifiques des professionnels et sont dispensés sous forme de cours à temps partiel, de séminaires, d'ateliers ou de formation en ligne.

c) **Programmes de reconversion professionnelle** : La formation continue en Europe comprend également des programmes de reconversion professionnelle pour les personnes qui souhaitent changer de carrière ou se réorienter. Ces programmes offrent des compétences spécifiques dans de nouveaux domaines, afin de faciliter la transition vers de nouvelles opportunités professionnelles.

d) **Formation en ligne et e-Learning** : Comme dans d'autres régions du monde, la formation en ligne et e-Learning gagnent en popularité en Europe. De nombreuses institutions proposent des cours en ligne accessibles à distance, ce qui permet aux

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

professionnels de suivre une formation tout en conciliant leurs responsabilités professionnelles et personnelles.

e) Financement public et privé : La formation continue en Europe est soutenue par des financements publics et privés. Les gouvernements, les organisations professionnelles et les entreprises investissent dans la formation continue pour encourager le développement des compétences et maintenir la compétitivité sur le marché du travail.

f) Mobilité européenne : Les professionnels européens peuvent également bénéficier de programmes de mobilité, tels que le programme Erasmus+, qui leur permettent de suivre des cours ou des stages dans d'autres pays européens. Cela favorise l'échange de connaissances et d'expériences entre les pays membres de l'Union européenne.

4. Les pratiques de la formation continue en Amérique du Nord

La formation continue en Afrique du Nord est un domaine bien développé et dynamique qui vise à permettre aux professionnels d'améliorer leurs compétences, de se tenir à jour dans leur domaine et de s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Quelques pratiques courantes de la formation continue en Amérique du Nord :

a) Universités et collèges : Les établissements d'enseignement supérieur en Amérique du Nord proposent une large gamme de programmes de formation continue. Ces programmes sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques des professionnels et sont offerts sous différentes formes, y compris des cours à temps partiel, des programmes en ligne et des formations intensives.

b) Formation en ligne et e-Learning : La formation en ligne et e-Learning sont largement utilisés en Amérique du Nord pour la formation continue. Les professionnels ont accès à une variété de cours en ligne, de programmes de certification et de ressources d'apprentissage virtuelles. Cela leur permet de suivre une formation à distance, à leur propre rythme et en fonction de leurs disponibilités.

c) Organismes de formation professionnelle : Il existe de nombreux organismes de formation professionnelle en Amérique du Nord qui se spécialisent dans des domaines tels que la gestion, la

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

technologie, la finance, la santé, etc. Ces organismes offrent des cours, des ateliers et des séminaires axés sur les compétences pratiques et les besoins du marché du travail.

d) Associations professionnelles : Les associations professionnelles jouent un rôle clé dans la formation continue en Amérique du Nord. Elles organisent des conférences, des événements et des webinaires pour permettre aux professionnels de se tenir informés des dernières tendances de leur secteur et d'échanger des connaissances et des bonnes pratiques.

e) Entreprises et organisation : De nombreuses entreprises et organisations investissent dans la formation continue de leurs employés. Elles proposent des programmes de développement professionnel, des formations internes et des opportunités de mentorat pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans leur carrière.

f) Certification professionnelle : En Amérique du Nord, il existe également des programmes de certification professionnelle qui permettent de valider les compétences et les connaissances acquises par le biais de la formation continue. Ces certifications sont souvent reconnues sur le marché du travail et peuvent contribuer à l'avancement professionnel.

5. Les pratiques de la formation continue en Algérie

En Algérie, la formation continue joue un rôle essentiel dans le développement des compétences professionnelles et la mise à jour des connaissances des travailleurs.

Quelques pratiques courantes de la formation continue en Algérie :

a) Les centres de formation : Des centres de formation professionnelle sont mis en place à travers le pays. Ces centres offrent une variété de programmes de formation dans différents domaines tels que l'informatique, la gestion, l'ingénierie, la santé, etc. Ils sont gérés par des organismes publics, des établissements d'enseignement supérieur ou des associations professionnelles.

b) Les formations en entreprises : De nombreuses entreprises en Algérie reconnaissent l'importance de la formation continue et proposent des programmes de formation à leurs

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

employés. Ces formations peuvent être dispensées en interne par des formateurs internes ou externes spécialisés, ou par le biais de partenariats avec des instituts de formation.

c) Les formations en ligne : Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, les formations en ligne gagnent en popularité en Algérie. Des plateformes d'apprentissage en ligne sont utilisées pour dispenser des cours à distance, permettant aux individus d'accéder à la formation depuis n'importe quel endroit et à tout moment.

d) Les programmes de reconversion professionnelle : La formation continue en Algérie comprend également des programmes de reconversion professionnelle pour les travailleurs qui souhaitent changer de domaine d'activité. Ces programmes visent à acquérir de nouvelles compétences pour faciliter la transition vers de nouveaux emplois ou secteurs.

e) Les formations subventionnées : Le gouvernement algérien met en place des dispositifs de subvention pour encourager la formation continue. Certaines formations peuvent bénéficier de financements publics ce qui réduit les coûts pour les individus ou les entreprises.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

Section 03 : Les contraintes et la place de la formation continue dans l'entreprise

La formation continue occupe une place primordiale au sein des entreprises, ce qui en fait un levier important face aux contraintes changeantes du monde professionnel. Dans un contexte d'évolution rapide des technologies et des méthodes de travail, la formation continue devient un outil stratégique permettant aux salariés de développer et d'actualiser leurs compétences.

Ensuite, les contraintes budgétaires, le temps requis pour la formation et la nécessité d'aligner les programmes sur les besoins spécifiques de l'entreprise posent des défis importants. C'est dans la gestion efficace de ces contraintes que réside la véritable valeur de la formation continue, contribuant ainsi à la pérennité et à la compétitivité des entreprises.

1. les contraintes de la formation continue au travail

- a) **Contraintes financières** : la formation continue peut parfois représenter un investissement financier important pour l'employeur, notamment en ce qui concerne les frais de formation, les ressources pédagogiques et les frais de déplacement des employés
- b) **Contraintes de temps** : la formation continue peut être difficile à concilier avec les responsabilités quotidiennes des employés. Trouver du temps pour se former tout en s'acquittant de ses tâches professionnelles régulières peut être un défi.
- c) **Résistance au changement** : certains employés peuvent être réticents à suivre une formation continue, par manque de motivation, de confiance ou de volonté de sortir de leur zone de confort. Cela peut représenter un obstacle à la mise en œuvre de programmes de formation continue efficaces.
- d) **Pertinence des formations** : il est essentiel de s'assurer que les formations proposées sont adaptées aux besoins réels des employés et de l'entreprise. Il peut être difficile de trouver des formations qui répondent précisément aux besoins spécifiques de chaque employé.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

2. La place de la formation continue dans l'entreprise

Certaines entreprises y ont vu une charge sociale supplémentaire, d'autres ont découvert un outil de personnel et de régulation des tensions sociales, certaines enfin y ont vu un instrument et un outil de développement.

Les premières, qui ont vu dans la loi la manifestation d'une nouvelle tracasserie étatique, ont tendance à avoir une vision rétractrice qu'offre la formation et par voie de conséquence une conception rétractrice de responsable de formation et de son rôle.

Souvent pour ces entreprises, le responsable de formation est un agent administratif et comptable destiné à contrôler l'imputabilité des dépenses de formation au budget imparti à cet effet.

C'est souvent le cas d'entreprise petites et moyennes dans lesquelles la formation se faisait sur le tas et n'était ni organisée ni budgétisée. La proximité des individus, le caractère restreint des groupes permet de faire rapidement le tour des besoins en formation.

Dans cette logique, le poste de responsable de formation pourrait être l'une des attributions de la direction comptable et administrative.

Les secondes faisant contre mauvaise fortune bon cœur, ont vu en cette obligation de formation un moyen de gérer leur personnel, de réduire les tensions sociales.

Cela a été souvent le cas des grandes organisations du tertiaire. Ces entreprises ont beaucoup investi dans les stages de relations humaines et de conduite des hommes. Dans cette perspective, le poste de responsable de formation est alors un adjoint à la direction du personnel.

Enfin, pour le troisième groupe, la loi est très souvent venue entériner une situation de fait. Ces entreprises voient dans la formation un outil de gestion et de développement, cela s'impose à elle comme une évidence et une nécessité en raison de leur particularité ou de leur position sur le marché.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

3. Le rôle de la formation continue dans l'entreprise

La formation doit jouer un rôle ou le relais entre le système éducatif traditionnel (école, université) et l'entreprise ne fonctionne pas de façon satisfaisante.

La formation continue des cadres de l'entreprise a pour rôle de développer leurs aptitudes au commandement et d'améliorer leurs connaissances, aussi elle assure une meilleure exécution du travail, et elle prépare le personnel à la promotion.

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

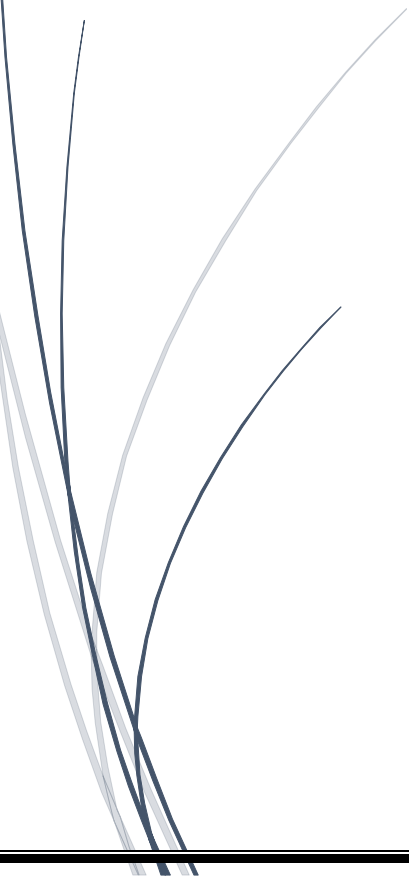
Conclusion

La formation occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines, étant un levier essentiel pour le développement, la performance et l'adaptabilité des employés au sein d'une organisation.

Elle permet d'actualiser les compétences, de répondre aux évolutions du marché et de favoriser l'innovation. En investissant dans la formation, les entreprises renforcent la motivation, la satisfaction et la fidélité de leurs collaborateurs, contribuant ainsi à la construction d'une équipe compétente et engagée.

La formation est donc un élément stratégique dans la gestion des ressources humaines, alignée sur les objectifs à long terme de l'entreprise.

Chapitre III :
La formation continue
au sein de NAFTA



Section 1 : Présentation de l'entreprise

NAFTAL est une société algérienne spécialisée dans le secteur de l'énergie, plus précisément dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers .NAFTAL est une filiale du groupe SONATRACH, la compagnie national algérienne des hydro-carburants.

1-Présentation de la société NAFTAL

NAFTAL a connu des évolutions de plusieurs organisations depuis son apparition sur le marché national ; un marché ouvert qui impose ces règles de rentabilité. De performance et de compétitivité pour la création de la richesse.

1-1 Définition et objectifs de l'entreprise NAFTAL

Les objectifs de NAFTAL peuvent évaluer avec le temps et dépendre des politiques gouvernementales, de la réglementation, des conditions économiques et d'autres facteurs qui influencent l'industrie pétrolière et gazière.

1-1-1 Définition de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Le premier distributeur des produits pétroliers en Algérie, avec un personnel de trente-cinq mille (35000) agents. Sur le plan juridique NAFTAL. Est une société par action depuis le 18 avril 1998.

1-1-2 objectifs de l'entreprise NAFTAL

Pour remplir sa mission principale NAFTAL s'est tracée des objectifs suivants :

- Organiser et développer tous la commercialisation et distribution des produits pétroliers et dérivés.
- Stocker et transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national.
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture du marché, aussi mettre en œuvre les actions visant l'utilisation optimale et rationnelle

des infrastructures.

- Elaborer des plans en liaison avec les concernés visant les ouvertures du marché national en pétroliers
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du control de la qualité des produits relevant de son objet
- Centraliser les informations relatives aux besoins en produits pétroliers en vue de planifier et d'assurer l'approvisionnement du marché
- Participer et veiller à la mise en œuvre des actions visant le renforcement de l'intégration économique.
- Concourir à la formation, au recyclage et au perfectionnement des travailleurs.
- Procéder à toute étude du marché de consommation.
- Assurer la maintenance des équipements, matériels roulants relevant de ses patrimoines.
- Satisfaire la demande nationale.
- Rentabiliser la demande nationale.
- Rentabiliser ses moyens de conditionnement et de la distribution.

1-2 Historique de l'entreprise NAFTAL

Elle est issue de deux restructurations de l'entreprise SONTRACH :

La première restructurations a eu lieu en 1980 par le décret N°801101 de la 06/04 /1998 portant création de l'ERDP (entreprise nationale et commercialisation des hydrocarbures) chargé du raffinage hydrocarbures liquides et distribution des produits raffinés sur le territoire national .

La deuxième restructuration s'est traduite par la modification du décret N°80/101 du 06/04/1980 par le décret de la 25/04/1987 portant création de l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés, sous le sigle NAFTAL.

Lors de la restructuration de l'entreprise mère SONATRACH, il a été décidé la création de SPA NAFTAL, dont le but essentiel est la distribution des produits pétroliers sur le marché national.

A l'original, les activités de production, de raffinage, de commercialisation et distribution ont été attribuées à SONATRACH et cela après la nationalisation des hydrocarbures en date du 24/02/1971. Par la suite et comme première restructuration (le décret n 80/101 du 06/04/1980 appliqué le 01/01/1982) le raffinage et la distribution sont séparés et érigés en entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers ERDP NAFTAL.

En 1987, l'activité de raffinage et éparée de l'activité de distribution ainsi la raison sociale changera suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et la distribution de produits pétroliers et dérivés.

A partir de 1988, NAFTAL change de statut et devient une société par action SPA avec un capital social de 1565000000,00 DA et une filiale à 100% de SONTRACH.

1-3 L'organisation de l'entreprise NAFTAL

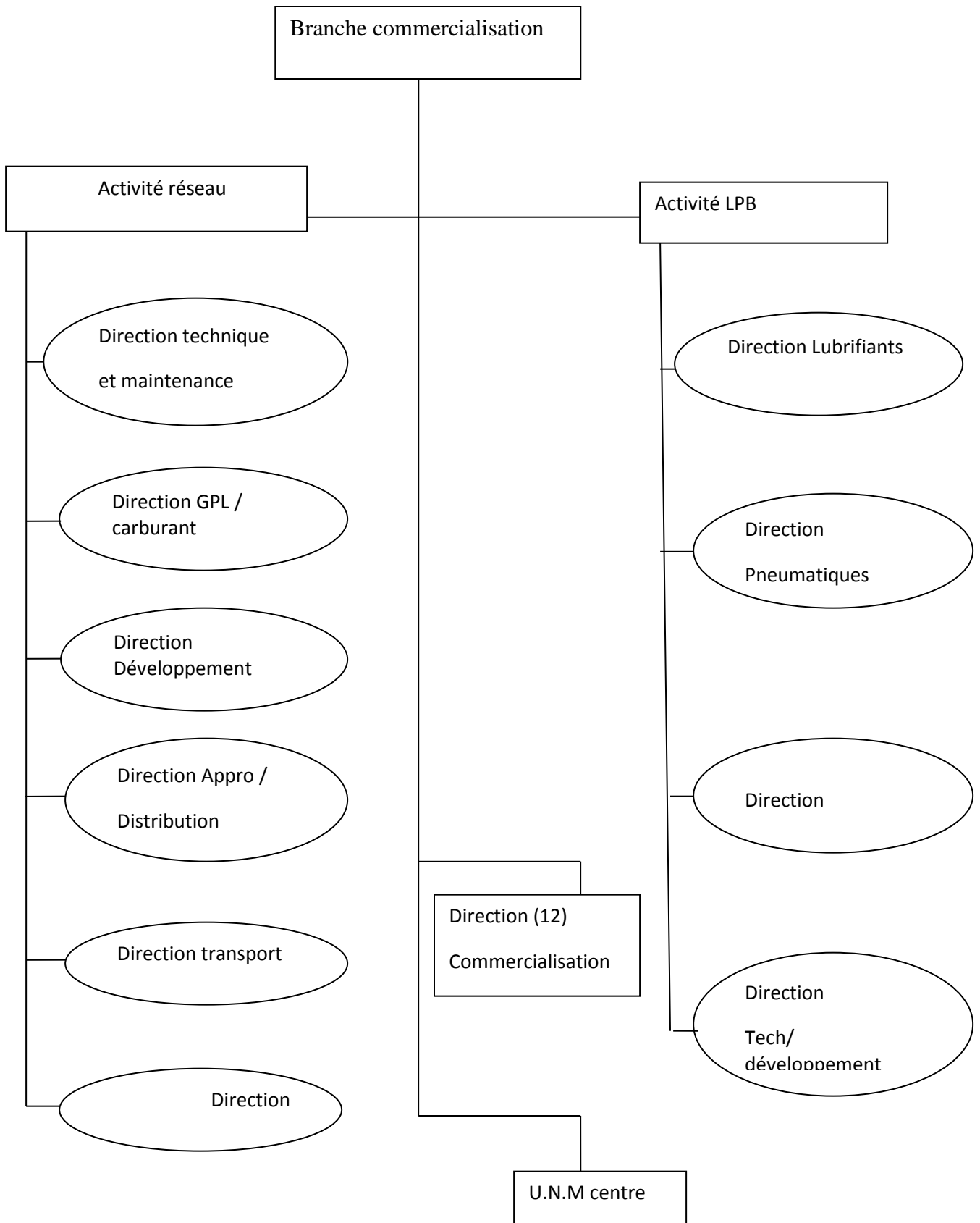
La diversité des missions de l'entreprise NAFTAL a nécessité la réorganisation de sa structure en branches, selon ses principaux, à savoir :

1-3-1 Branche commercial

1-3-1-1 Les mission de cette branche

- Commercialiser les produits pétroliers carburants, Lubrifiants , Pneumatiques et Bitumes ;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants , lubrifiants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-service, gros consommateurs et promouvoir autres clients) ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité) ;
- Promouvoir le développement du GPL/carburant ;
- Coordonner, contrôle et animer les activités des districts ;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle

1-3-1-2 organigramme branche commercialisation



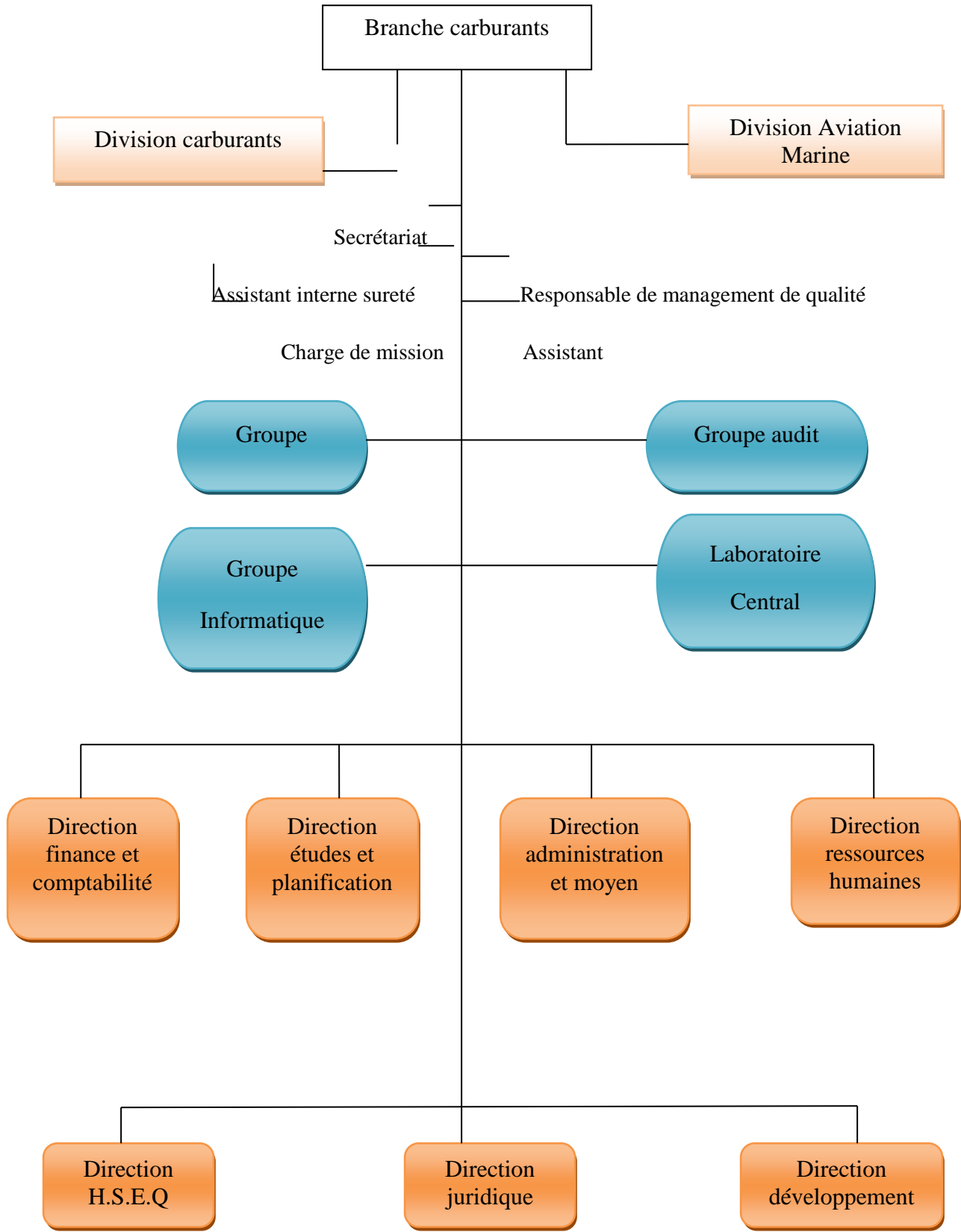
1-3-2 Branche carburant

Cette branche à pour mission

1-3-2-1 Missions de la branche carburante

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de sautage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation ;
- Élaborer et suivre l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs et camions citernes et de livraison par camions citerne ;
- Veiller au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et moyens, qualité produits et protection de l'environnement

1-3-2-2 Structures métiers branche carburants organisation :



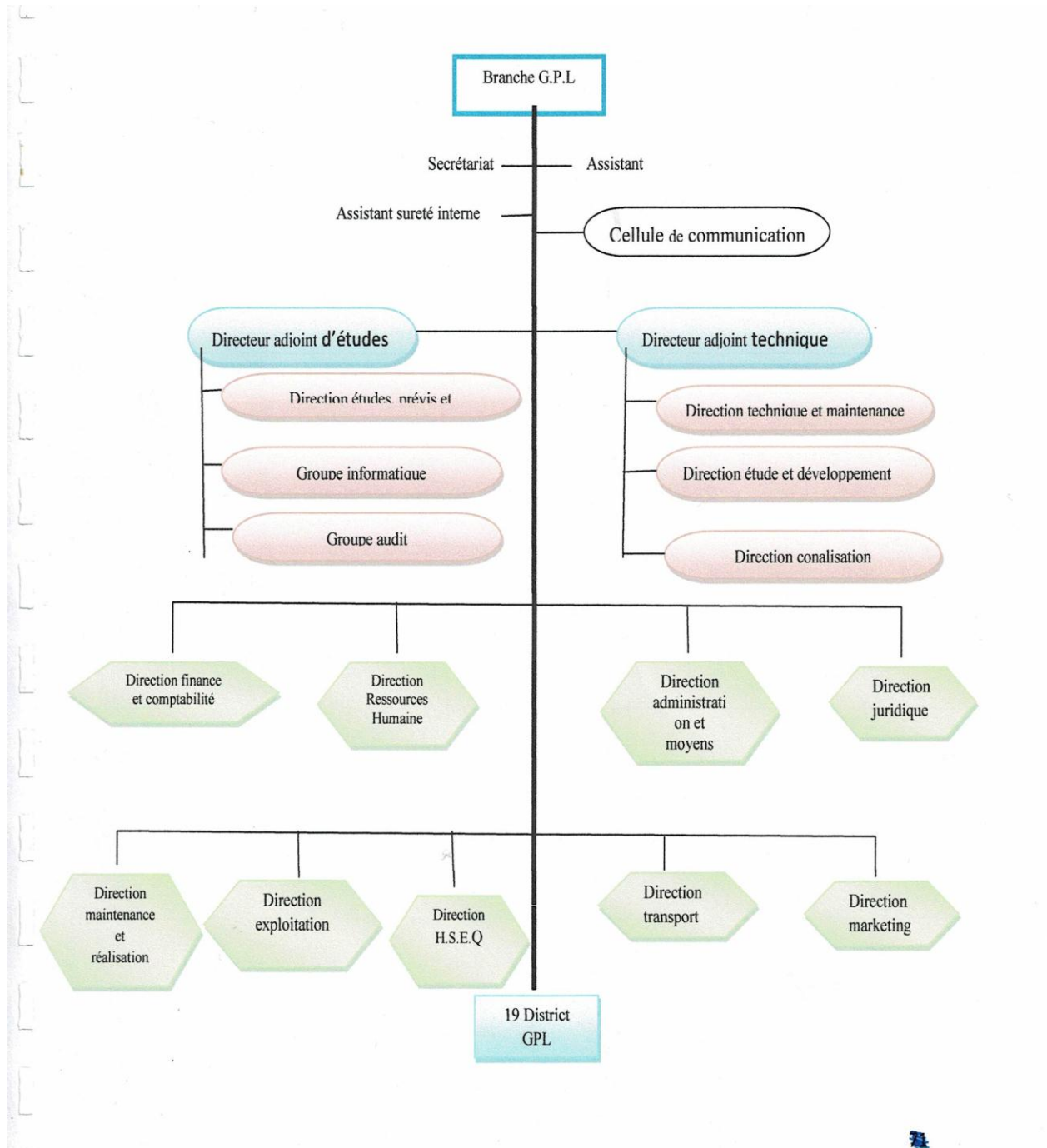
1-3-3 Branche GPL

Cette branche a pour mission :

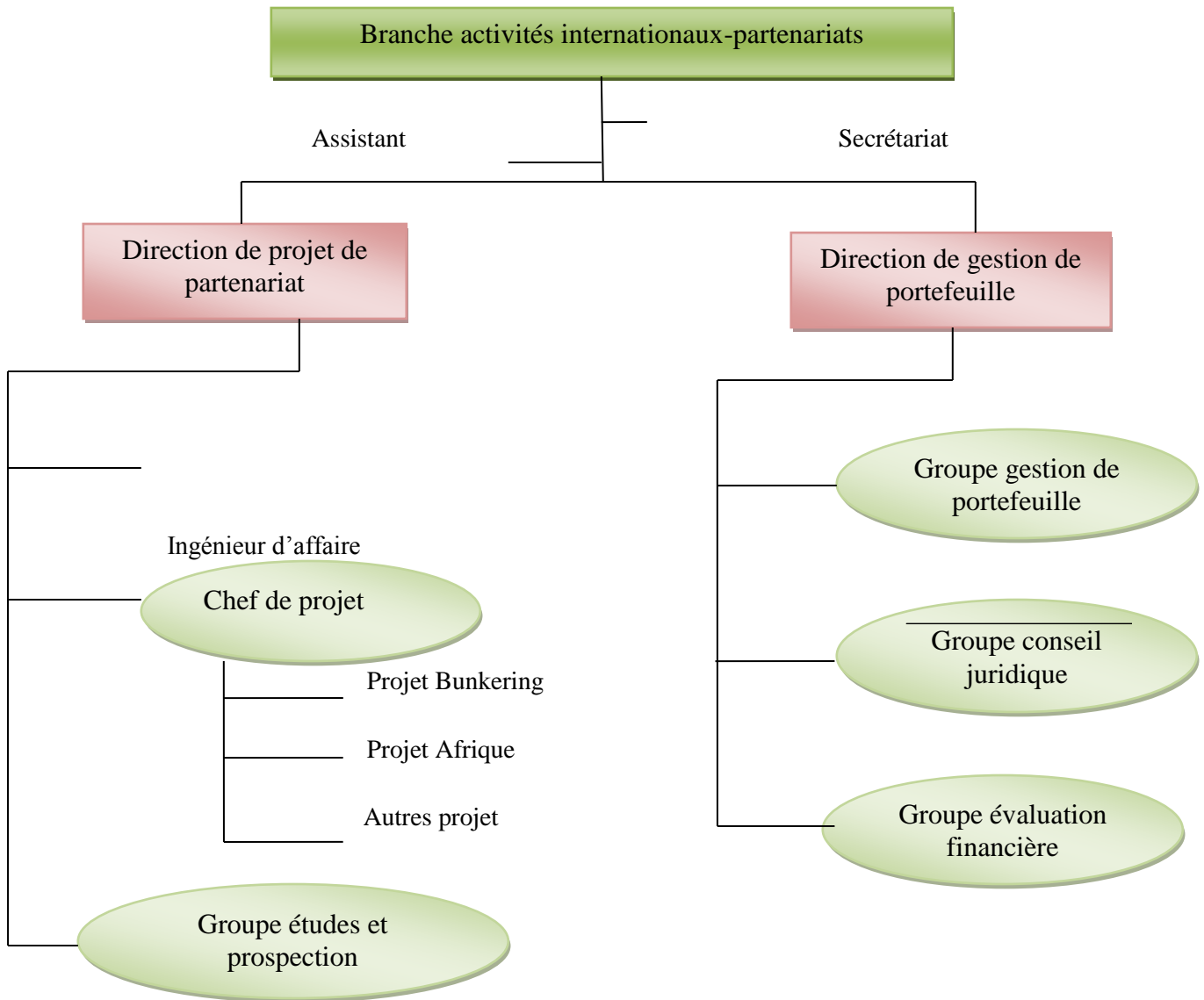
1-3-3-1 Les missions de branche GPL

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfutage et de distribution des G.P.L ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne G.P.L (transport, installations d'enfutage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, e ct...)
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Développer et valoriser les GPL sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz carburant ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;

1-3-3-2 Structure métier branche gaz de pétrole liquéfiés « GPL »organisation



1-3-4 B branche activités internationaux-partenariats.



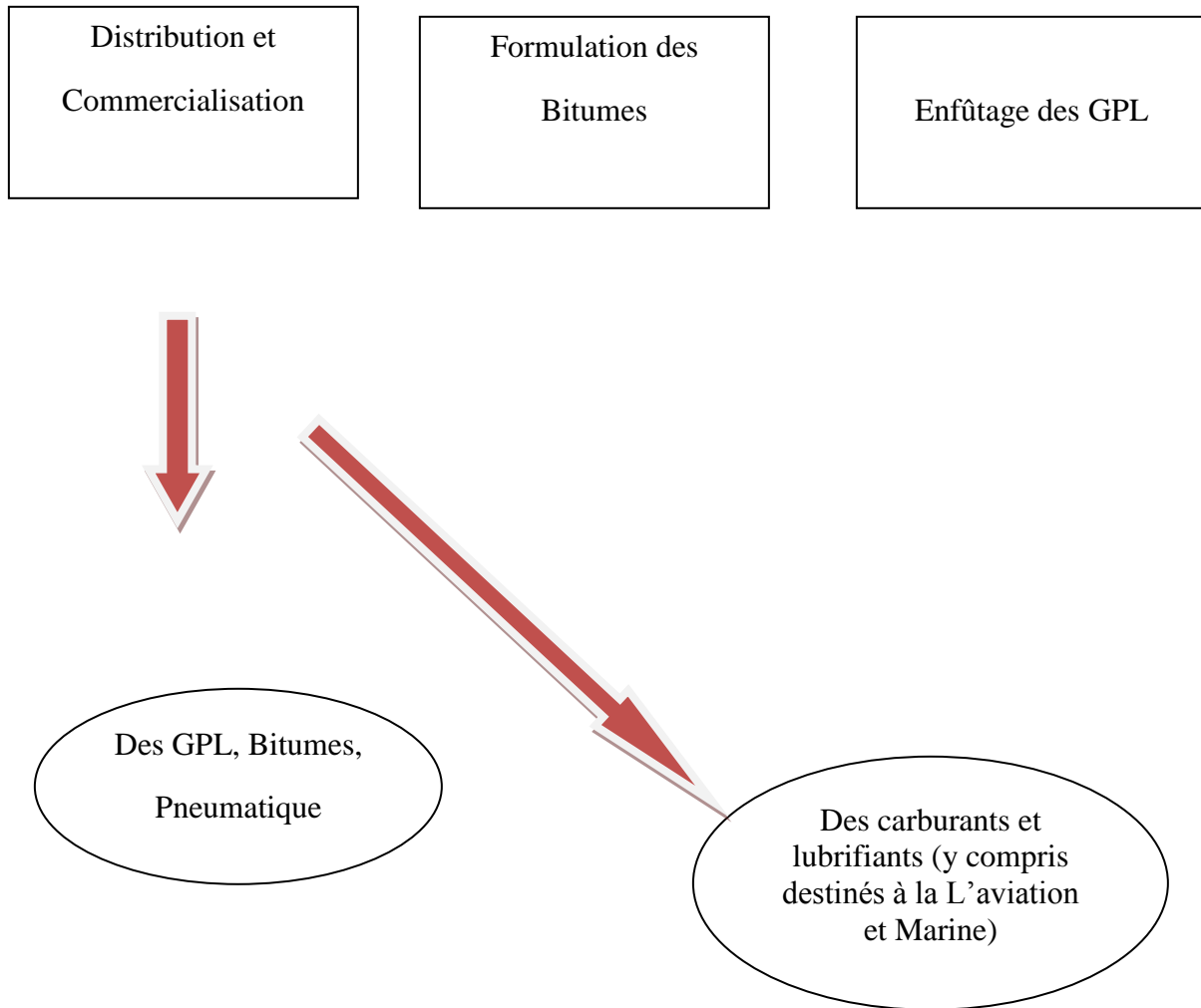
Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériel, humains et financiers adéquate. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts COM de Tizi-Ouzou.

1-4 Mission et activité de NAFTAL

La mission de NAFTAL est de satisfaire la demande qui se présente sur le marché national en matière de produit pétrolier on assurant :

- la distribution et la commercialisation des carburants.
- le transport des produits pétroliers
- l'enfutage et la distribution de GPL.
- la distribution et la commercialisation des produits de l'aviation marine.
- la formulation des bitumes.
- la commercialisation des lubrifiants et des pneumatiques.
- la commercialisation des lubrifiants et des pneumatiques.
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de commercialisation, distribution, pneumatique et autres prestations.
- analyser les marchés du district, proposer de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activités technique, commercialisation, sécurité sureté, environnement, finance et comptabilité.

NAFTAL a pour mission principale, la distribution & la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient dans les domaines d'activités suivants :



2- Le district commercialisation TIZI OUZOU

2-1 Présentation de district

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe la zone industrielle AISSAT IDIR à quinze (15) kilomètres de la ville de Tizi-Ouzou il couvre une importante zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou et la wilaya de Bejaia. (Après la réorganisation de NAFTAL en 2007, l'agence commerciale de BIJAIA est attachée directement au district COM de Tizi-Ouzou).

En générale, il vielle sur la gestion, organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburant terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques.

Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et mise en œuvre toute action susceptible de renforcer sa position par rapport concurrent.

2-2 L'effectif du district

Effectifs du district au mois de février 2013 est de 634 répartie comme suit :

- Cadre supérieure : 02
- Cadres : 120 dont 57 cadres dans le siège district.
- Maitrise : 205.
- Exécution : 307

2-3 Organisation générale du district

Les carburants, lubrifiants et pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une grande responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district a mis à sa disposition des moyens humains, financiers et matériels.

Toute fois leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et a réparties ses taches en départements :

2-3-1 Département administration et moyens généraux

Ce département prend en charge la gestion administrative du personnel des structures et infrastructures du district, maintenance sous son autorité.

- **Les missions de ce département**

- Assurer la gestion des moyens généraux de la zone.
- Assurer la gestion des ressources humaines.
 - Coordonner et contrôler les actions de recrutement, formation, promotion.
 - Elaborer et analyser les plans des effectifs et dégager les ratios d'appréciation.
 - Préparer et étudier les dossiers commissions de personnel et de discipline.
 - Procéder au contrôle de la paie et poste paie de la zone.

- **Ces missions sont réparties par services comme suit :**

- Service des moyens généraux.
- Service Administration et gestion.
- Service Ce Formation et Ressources Humaines.

2-3-2 Département finance et comptabilité

Ce département prend en charge la gestion financière et comptable de structure et infrastructure de district, en charge de l'activité carburante placée sous l'autorité du district carburant d'Alger.

- **département a pour mission de**

- Cordonner et suivre toutes les activités de comptabilité, de trésorerie, budget et patrimoine, en l'occurrence.
- Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux et financière.
- veiller à l'application des règles comptables, conformément aux préconisations du plan comptable national.
- Consolider, analyser les états comptable et veiller a la sincérité des comptes des zones.
- Diriger et arrêter les inventaires et bilans.

- **Il englobe les services suivants**

Cellule de contrôle , cellule de patrimoine ,service trésorerie ,service comptabilité ,service comptabilité générale ,service budgets et couts .

2-3-3 Département transport et technique

- **Les missions de ce département consiste à**

- Assurer la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de recharge du personnel.
- Elaborer le plant de maintenance préventive et curative des équipements.
- Suivre les opérations de consommation des pièces des rechanges.
- Appliquer les procédures et normes en matière de gestion exploitation des installations de stockage.
- suivre et contrôle la réalisation des travaux.

- **Il est divisé en plusieurs services**

- Service exploitation et maintenance.

-Service transport.

-Service Etude et Réalisation.

2-3-4 Département commerciale

- **Ce département a pour missions**

- Exécuter et appliquer la politique commerciale adopté par les directeurs produits.

- Elaborer les plans de budgets prévisionnels des ventes de produits.

- Analyser les tendances marchés locaux des produits.

- Veiller à la strict application des procéder de vante notamment les contrats clientèles, les réclamations de la politique de crédit.

- Elaborer et interpréter les statistiques d'analyse des ventes par segment d'activité.

- Elaborer les rapports d'activités par nature de produit.

- Etudier et interpréter les statistiques d'analyse des ventes par segment d'activité.

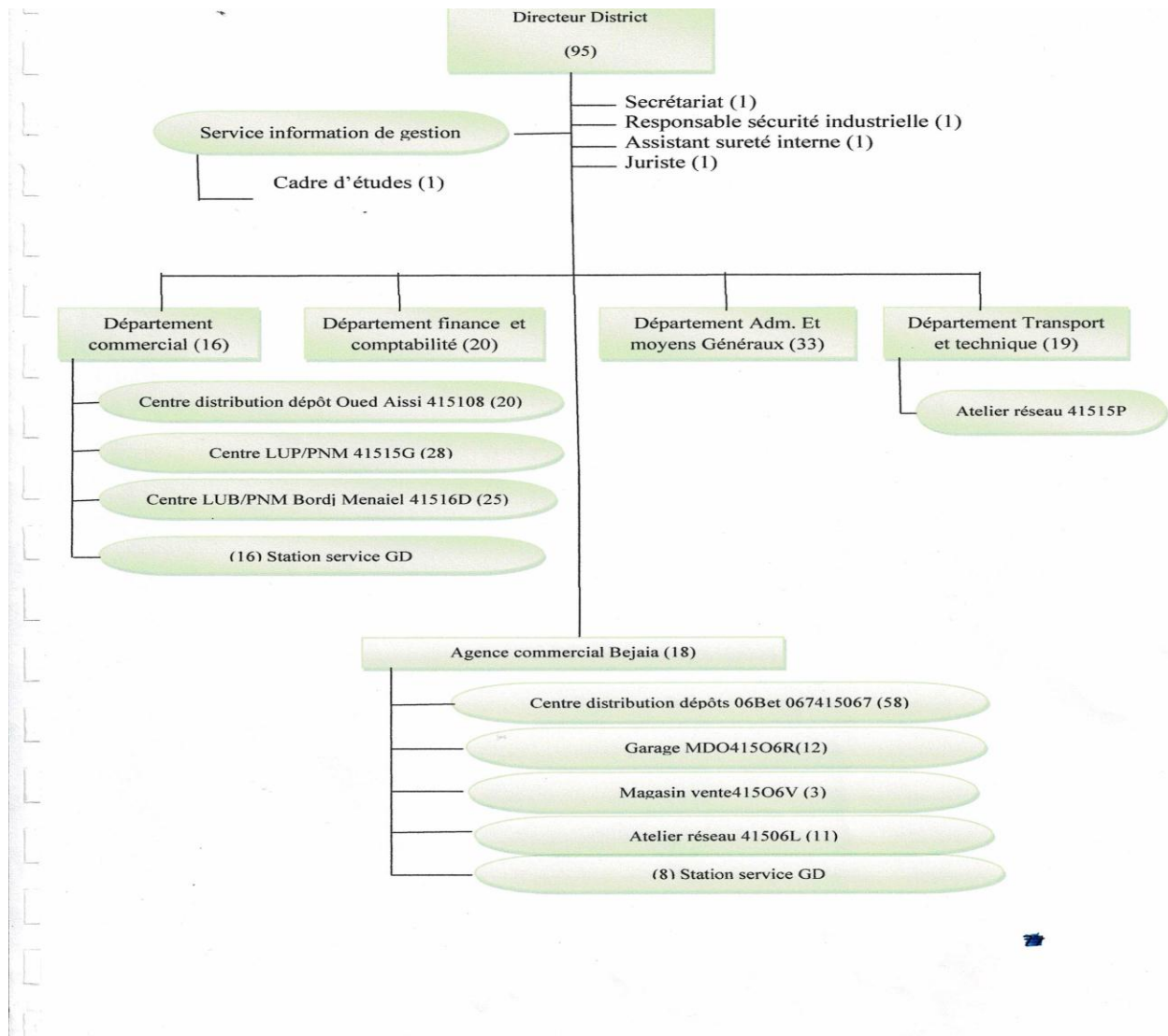
- **Ce département englobe les services suivants :**

Section créance, service pneumatique, service lubrifiant et service réseau.

2-3-5 Département Informatique de Gestion

Elle consolide les plans prévisionnels à la fin de chaque année et forme ainsi ,une base de données ,cette dernière sera confronté avec les réalisations à chaque fin de moins po aboutir enfin aux taux de calcul de la prime de responsabilité collective et individuelle. Elle se charge aussi de la transmission de la messagerie électronique à la direction générale.

Figure n°5 : ORGANIGRAMME DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI OUZOU



3- la gestion de la formation continue pratique et contrainte au sien de NAFTAL

3-1 La formation au sien de NAFTAL

La formation permet aux salariés de conserver leurs emplois et de leur assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels, de relever des nouveaux défis, d'accéder des postes plus importants (promotion) les rendre plus aptes à utiliser adéquatement leurs plans de carrière. En outre la formation est devenue une alternative pour tous les salariés pour acquérir un savoir, savoir être, savoir-faire approprié de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe. C'est-à-dire

elle facilite d'une manière très rapide l'intégration dans n'importe quel contexte socioprofessionnel. la formation au sein de NAFTAL, constitue un aspect important dans la gestion de ses ressources humaines.

3-2 La politique formation professionnelle au sein de NAFTAL

Orientation stratégique en matière de formation

- Renforcement des compétences dans les fonctions cœurs de métiers
- Accompagnement du projet de modernisation des installations de stockage , de distribution et des systèmes.
- Développement des compétences dans le domaine HSE
- Accompagnement de la politique qualité de NAFTAL
- Mise à niveau et développement des compétences dans les fonctions de soutien
- Prise en charge de nouvelle recrue à travers un programme d'induction ayant pour objectif de faciliter leur intégration.
- Axer les efforts fournis sur les formations techniques et particulièrement dans les domaines de la sécurité industrielle, l'exploitation, la maintenance, la commercialisation, le transport et la distribution.
- Renforcer la participation des catégories Maitrise et Exécution aux actions de formation particulièrement dans le domaine, secourisme.
- Intensifier les actions de sensibilisation aux accidents de travail et en particulier aux accidents routiers.
- Développer les formations sur site particulièrement au niveau des unités opérationnelles.
- Assurer le suivi et l'amélioration continus du système de management de qualité mis en place.
- Assurer des formations en accueil et en communication, notamment pour les agents ayant des relations directes avec les clients de la société ou ses partenaires.
- Organiser des formations spécifiques en direction du personnel relevant de la sureté interne.

3-3 Objectifs sur l'initiative de l'entreprise

- Adapter le personnel à son poste actuel
- Adapter les nouveaux entrants
- Développer le professionnalisme des salariés

- Préparer le personnel d'évolutions à venir
- Préparer les savoirs et les savoirs faire

3-4 Objectifs sur l'initiative des salariés

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé
- Evolution vers d'autres postes voisins
- Promotion dans l'entreprise
- Acquisition des qualifications professionnelles
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle sans relations avec l'entreprise
- Développement d'un savoir-faire ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou un loisir.

4 Les conditions de mise en formation professionnelle à NAFTAL

- tout agent inscrite à une action de formation doit être confirmé à son poste de travail et doit reprendre aux critères d'accès à la formation (la fiche descriptive de poste)
- âge du participant, période de fidélité (par rapport à la durée de formation).

5. Les types de formation

Il existe trois types de formation

5-1 Selon la finalité

- **la formation avant le recrutement** : ce type de formation consiste à établir un contrat perpétuel avec les établissements scolaires et universitaire sous forme de convention ,afin de prendre en charge de parrainer les stagiaires, et à l'issue de la formation les meilleurs peuvent être recrutés .cette formation ses pour quelle que cas (selon le poste occuper).
- **La formation induction en situation professionnelle** :après le recrutement, les nouvelles recrues avant la prise en fonction de leur poste de travail une induction, c'est-à-dire elles doivent se familiariser avec leur milieu organisationnel pour assurer une meilleure intégration au sien de l'entreprise.
- **La formation professionnelle de perfectionnement** : ce sont des sessions de formation dont

l'objectif est l'élevés le niveau de qualification des salariés, ces derniers

- **Formation fournisseurs :** cette formation entre dans le cadre d'un contrat accordé, avec un fournisseur, concernant le renouvellement des équipements ou l'achat d'un nouveau matériel dont l'entreprise exige une formation
- prendre en charge des apprentis dans le but de réduire la poids sur les centres de formation professionnels.

5-2 Selon la durée Il existe deux types :

- **La formation a courté durée ou longue durée**

La formation de court e durée il s'agit des stages de formations qui ne dépassent pas les six moins en continue, ou en discontinue, dont l'objectif et d'améliorer le niveau de qualification professionnelle, qui répond à l'exigence des postes immédiats.

La formation de longue durée

Est tout action dont la duré supérieure ou égale à six mois en continue, et elle a pour objectifs d'apporter de nouvelles compétences ou d'acquérir des nouvelles connaissances sanctionnées par des diplôme, elle constitue un investissement dont l'entreprise attend une rentabilité future.

5-3 Selon le lieu

Cette formation peut être interne ou externe

- **En interne :** ce type de formation s'effectue à l'intérieur de l'entreprise NAFTAL pour les salaires de l'entreprise.
- **En externe :** ce type de formation s'effectue en Algérie au niveau des centres externes, les rapports avec ces centres de formations nationaux agrées sont régies par des conventions.

Les rapports avec ces centre de formations nationaux agrées sont régies par les conventions.

6-L'évaluation au sien de NAFTAL après formation

Il existe deux type d'évaluation chaud et à froid :

6-1 L'évaluation à chaud

Se fait des que la période de la formation en question s'achevé, elle consiste à évaluer les programmes proposes, la documentation, la prise en charge en terme de restauration et l'hébergement dont l'agent forme à bénéficié, et ce par l'opinion de ce dernier en répondant à la fiche d'évaluation de la formation chaud (voir l'annexe n...)présente par son supérieur hiérarchique, cette évaluation se fait sur place.

6-2 L'évaluation à froid

Celle-ci s'effectue directement par le responsable hiérarchique de l'agent formé, c'est lui qui jugera d'acquisition et de progression de celui-ci. Cette évaluation débutée approximativement après six mois de retour du formé et s'étable sur une année, afin de donner le temps nécessaire à l'agent d'appliquer ce qu'il appris au cours de sa formation ainsi qu'au responsable hiérarchique afin de constater les apports de cette formation sur le rendement de son agent le responsable hiérarchique remplira une fiche d'évaluation à froid afin de constater si les objectifs préalables à la formation a sont atteints après la formation ,cette évaluation se fait après quelle que mois.

Section 02 : Les résultats de la recherche

Cette section sera consacrée à l'analyse des données relative aux hypothèses émises puis à l'interprétation des résultats. Les données présentées dans cette partie sont issues de notre enquête du terrain au district NAFTAL commercial de Tizi-Ouzou. Ainsi, les données chiffrées sont drivées des questionnaires que nous avons récupérés auprès de notre échantillon d'étude.

1- Enquête et résultat de recherche

A fin de mener à terme notre travail, et essayer d'apporter une réponse à notre problématique sur la question de départ c'est quoi les pratique et les contraintes de la gestion de la formation continue ? Nous avons procéder à une étude fine et approfondi sur le terrain. Notre objectif de recherche est de pouvoir déterminer les pratique et les contraintes de la gestion de la formation continue.

Pour répondre à cela, nous avons opté à une méthode qui s'appuie sur une technique de recherche à savoir la technique de recherche qualitative. Pour ce faire nous avons mené une enquête au niveau de NAFTAL commercial.

Ajoutant à cela, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès des employés de NAFTAL, pour analyser la gestion de formation continue :pratique et contrainte au sien de leurs entreprise, tout cela c'est fait pendant un stage pratique qui a duré de 3mois allant 23/05/2023 jusqu'à 23/09/2023.

2- L'échantillon d'étude

Notre enquête par questionnaires nous avons ciblé un échantillon de 30, à qui on distribué un questionnaire chacun sur les 30 nous avons récupéré toutes leurs repenses.

3- Les outils de collecte de données

Dans notre étude nous avons utilisé le questionnaire pour de collecte de données

3-1 Le questionnaire

Les questionnaires c'est un outil d'évaluation visent à mettre en évidence des aptides, les questionnaires s'étendent à une utilisation plus générale qui comprend notamment l'évaluation des attitudes. Notre questionnaire s'étale sur plusieurs questions et de différents formes, on trouve des

questions fermées c'est-à-dire qu'on ne donne pas le choix à la personne interrogée donc il doit répondre en cochant sur l'une des réponses proposées, et des questions ouvertes, ce sont les questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre tel qu'elle souhaite. Elles laissent aux évalués la possibilité de s'exprimer comme ils veulent. Notre questionnaire comporte 23 questions.

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

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

4. Présentation des résultats

La dernière étape de notre étude concerne l'organisation des données collectées. Ces derniers sont représentés ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.
- Etablissement d'un commentaire pour chaque question.
- Etablissement d'un constat général sur le questionnaire.

5-Analyses interprétation des donnés

5-1 Présentation de l'échantillon

Questionne n°1 : Selon le sexe ?

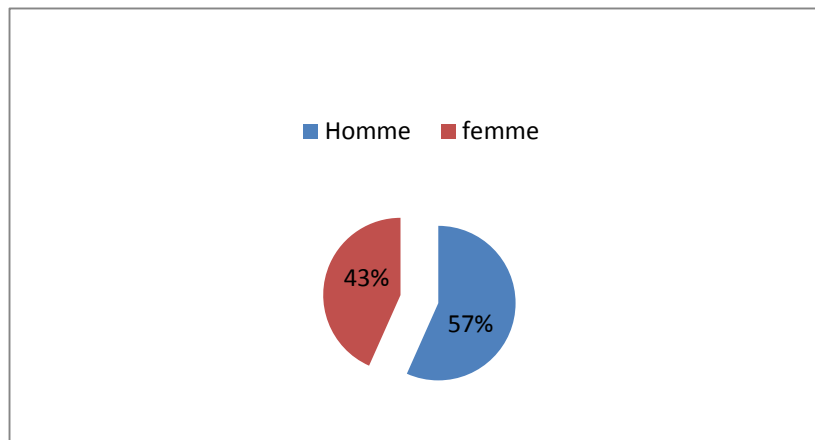
Tableau n°3 : répartition de l'échantillon selon le sexe

sexe	NAFTAL	pourcentage
Homme	17	56,67%
femme	13	43,33%
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : vu les chiffres présents dans ce tableau, on constate que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de (56,67%), par ailleurs, (43,33%) sont le sexe féminin.

Nous constatons dans un premier temps que NAFTAL accord beaucoup d'importance au sexe masculin cela s'explique par la nature des taches effectuées à NAFTAL dans le domaine des transports, stockage et la commercialisation des hydrocarbures, et donc le recrutement d'homme à NAFTAL est supérieur à celui des femmes, cet écart peut s'expliquer de plus par les exigences de l'entreprise que les femmes ne peuvent pas satisfaire (travail de nuit, les missions), ajoutons à cela, les hommes sont plus disponibles pour leur travail et s'engagent entièrement dans leur carrière professionnelle, contrairement aux femmes qui se préoccupent davantage de leur vie sociale, les familiales, les congés de maternité, des obstacles pour l'entreprise qui vise à réaliser ses objectifs.

Graphique n°01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

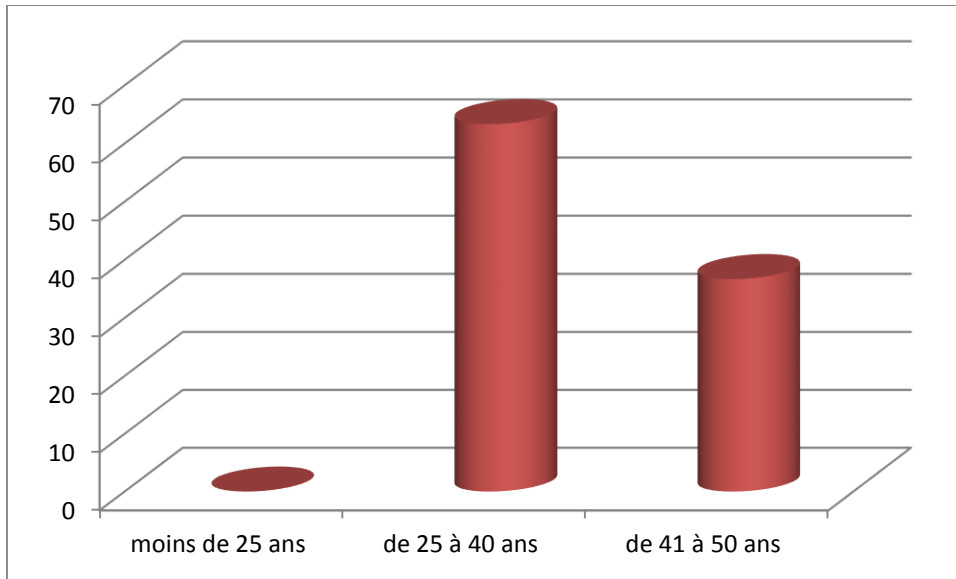
Questionnaire n°2 : Selon l'âge ?**Tableau n°4 : répartition de l'échantillon selon l'Age**

Age	NAFTAL	Pourcentage
moins de 25 ans	0	0%
de 25 à 40 ans	19	63,33%
de 41 à 50 ans	11	36,67%
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

Commentaire : nous constatons que la majorité des répondants au questionnaire est composée de jeune salariés, 63,33% d'entre eux ont un âge compris 25 ans à 40 ans, 36,67% ont un âge de 41 ans à 50 ans, 0% ont un âge de moins de 25 ans.

Graphique n°2 : répartition de l'échantillon selon l'Age



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 03: Selon le niveau d'instruction ?

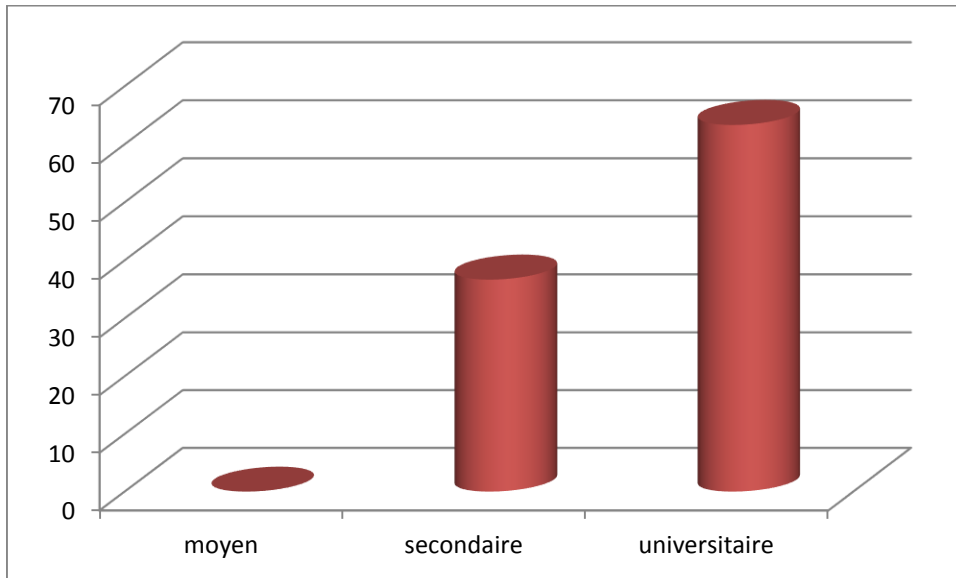
Tableau n°5 : le niveau d'instruction

NIVEAU d'instruction	NAFTAL	pourcentage
Moyen	0	0%
Secondaire	11	36,67%
Universitaire	19	63,33%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : A NAFTAL, nous remarquons que 63,33% des répondants ont un niveau universitaire, 36,67% des interrogés ont un niveau secondaire et 0% ont un niveau moyen.

Graphes n°3 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 04 : selon la catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau n°06: répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

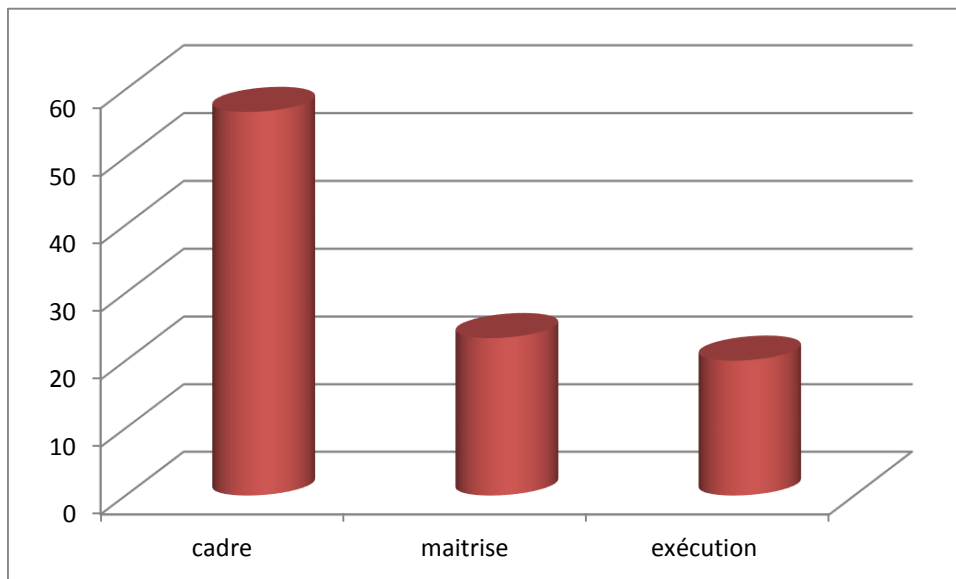
Niveau d'instruction	NAFTAL	Pourcentage
Cadre	17	56,67%
Maitrise	7	23,33%
exécution	6	20%
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : l'échantillon de NAFTAL est composé 56,67% de salariés appartenant à la catégorie des cadres, 23,33% de la catégorie des agents maitrise et 20% de la catégorie des agents d'exécution.

Le taux élevé de la catégorie cadre moyen et maîtrise s’explique par le besoin lié à ses deux catégories vue la nature de ses activités, car la fonction des cadres est orientée l’accomplissement des taches lié aux affaires administrative, A travers les réponses obtenues d’après notre questionnaire, on a appris que la majorité des cadres passent par le poste de maîtrise avant qu’ils prennent l’ascension hiérarchique pour occuper des postes de responsabilité.

Graphe n°04 : répartition de l’échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : établir par nos soins à partir du tableau ci-dessus

Question n° 05 : selon l’ancienneté ?

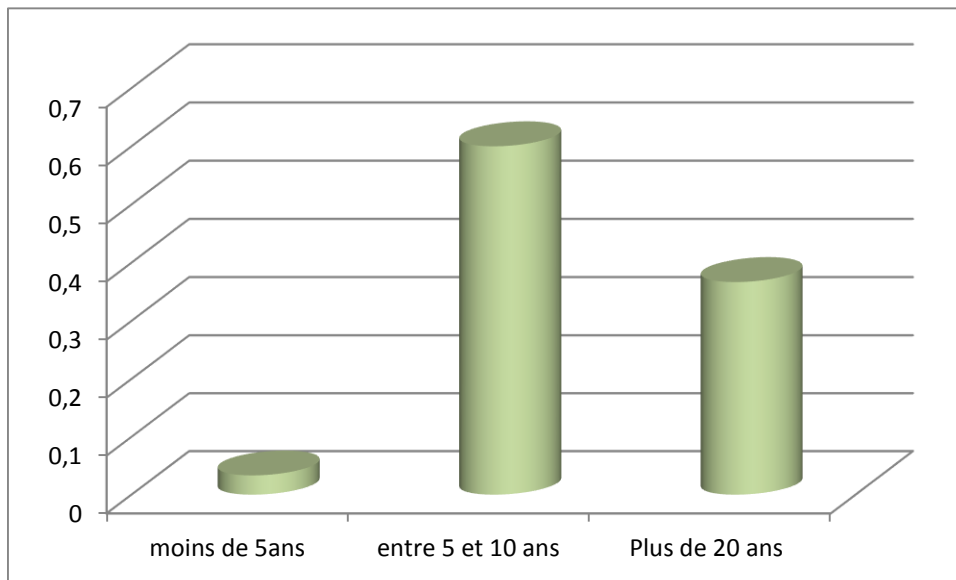
Tableau n°07 : Répartition d’échantillon selon l’ancienneté

Ancienneté	NAFTAL	Pourcentage
moins de 5ans	1	3,33%
entre 5 et 10 ans	18	60%
Plus de 20 ans	11	36,67%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : ce tableau présente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique nous avons en première lieu 3,33% pour ceux qui ont moins de 5ans. En second lieu, nous avons 60% pour ceux qui ont entre 5 ans et 10 ans. En troisième lieu, 36,67% pour ceux qui ont plus de 20ans, nous pouvons noter que l'entreprise possède un capital humain varié qui est constitué de personnes agréés et expérimentées et aussi des jaunes moins anciens mais possédant des qualités leur permettant d'évaluer et d'apprendre à faire mieux leur tâche.

Graphe n°05 : Répartition d'échantillon selon l'ancienneté



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

5-2 : présentation des réponses obtenues concernant la formation au sien de NAFTAL

Question n°06 : depuis que vous travaillez à NAFTAL, avez-vous déjà bénéficié d'une action formation ?

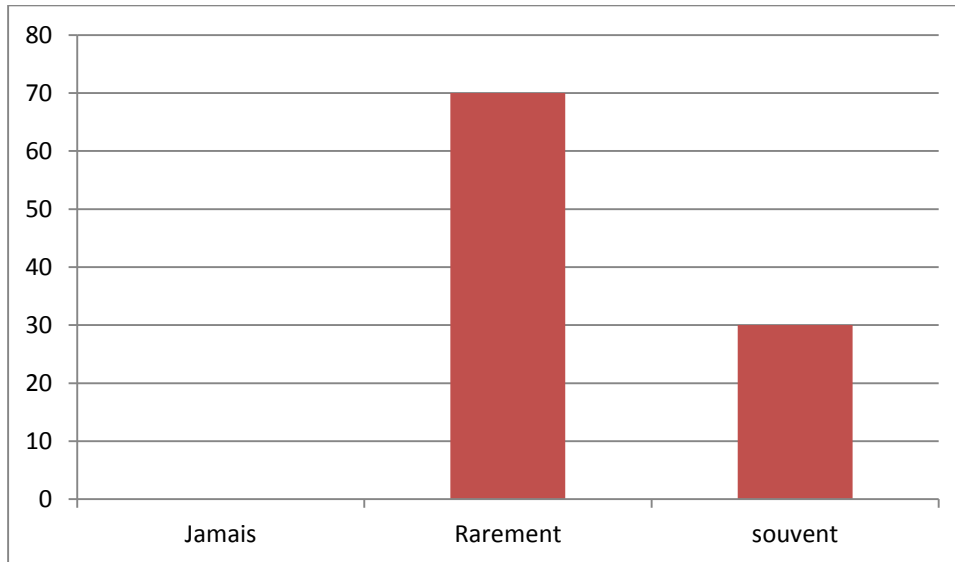
Tableau n°08 : Bénéfice de formation

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Jamais	0	0%
Rarement	21	70%
souvent	9	30%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Nous constatons que la majorité des employés au sein de NAFTAL (70%) sont rarement bénéficiaires d'une formation depuis qu'ils travaillaient à NAFTAL, et seulement 30% sont souvent bénéficiaires d'une formation.

Ce qui veut dire que la plupart des employés constatent que la formation leur permet d'acquérir des nouvelles compétences et d'améliorer leur productivité au travail, cela signifie que l'entreprise investit dans le développement des compétences de ses salariés par la formation.



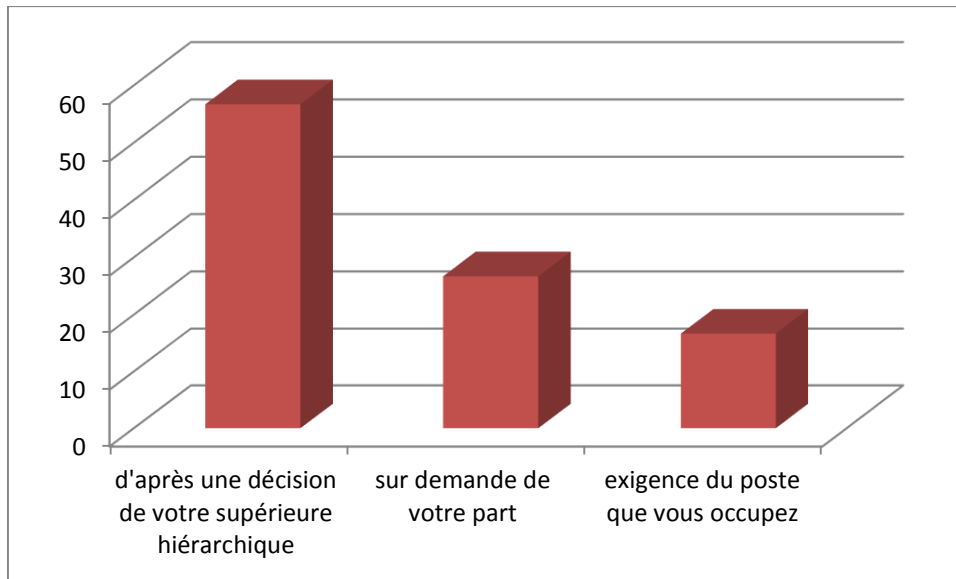
Q1 Source : établi par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Tableau n°09 : comment avez-vous fait pour participer à cette formation

Réponses	Fréquences	pourcentage
d'après une décision de votre supérieure hiérarchique	17	56,67%
sur demande de votre part	8	26,67%
exigence du poste que vous occupez	5	16,67%
Total	30	100

Commentaire : D'après le tableau, 56.67% des employés ont participé à cette formation d'après une décision de leur supérieur hiérarchique, 26.67% ont participé d'après la demande de la part de l'employé, et seulement 16.67% d'après une exigence du poste que l'employé occupe.

Graphes n°07 : comment avez-vous fait pour participer à cette formation



Question n° 08 : ou vous-avez fait la formation ?

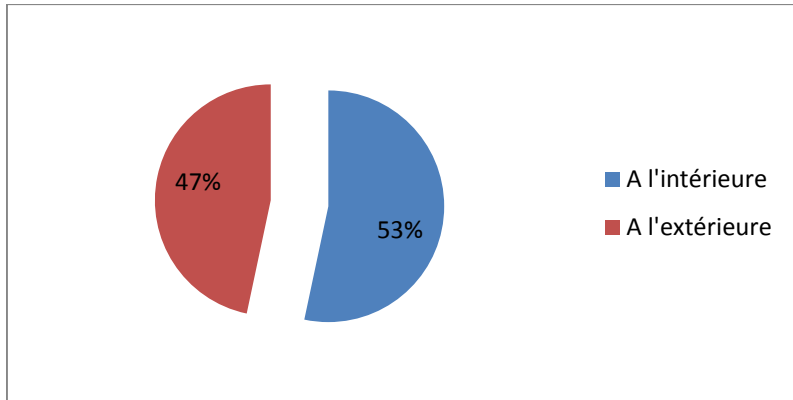
Tableau n°10 : ou avez-vous fait la formation

Réponses	Fréquences	Pourcentage
A l'intérieure	16	53,33%
A l'extérieure	14	46,67%
Total	30	100

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : La majorité des employés au sein de NAFTAL ont fait la formation à l'intérieur de l'entreprise avec un taux de 53.33%, et seulement 46.67% d'entre eux qui ont fait la formation à l'extérieur de NAFTAL

Graphes n°07 : ou avez-vous fait la formation



Source : établi par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°09 : Quel type de formation que avez-avez suivi ?

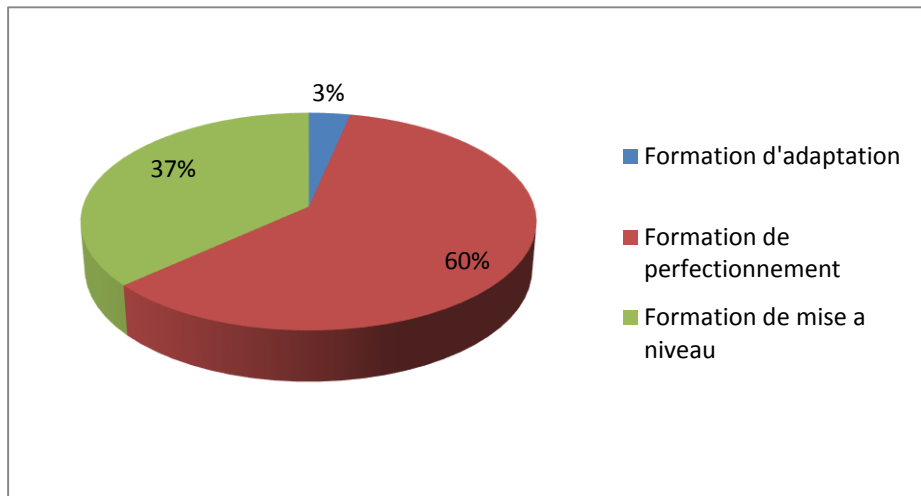
Tableau n°11 : les types de formation.

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Formation d'adaptation	1	3,33%
Formation de perfectionnement	18	60%
Formation de mise à niveau	11	36,67%
Total	30	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : D'après la graphie, 60% des employés sont suivis par une formation de perfectionnement, 36,67% sont suivis par une formation de mise à niveau, et seulement 3,33% qui suivent une formation d'adaptation.

Graphe n°08 : les types de formation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 10 : Pourquoi souhaitez-vous participer à cette formation ?

Tableau n°12 : La participation de formation

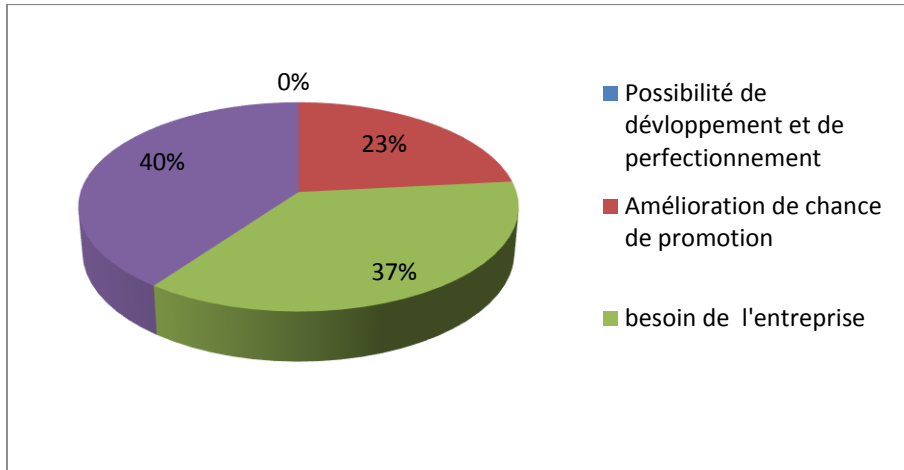
Réponses	fréquences	Pourcentage
Possibilité de développement et de perfectionnement	0	0
Amélioration de chance de promotion	7	23,33
besoin de l'entreprise	11	36,67
acquisition des nouvelles connaissances	12	40
Total	30	100

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : D'après les résultats, la majorité des employés de NAFTAL confirme que la formation pour acquisition des nouvelles connaissances avec un taux de 40%, et 36.67% sont participer à la formation pour les besoins de l'entreprise , et seulement 23.33% des employés sont participer à cette formation pour l'amélioration de chance de promotion

Constat que la majorité sont pour la participation à la formation pour acquisition des nouvelles connaissances

Graphe n°09 : La participation de formation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 11 : Pensez-vous que la formation est elle nécessaire pour votre poste de travail ?

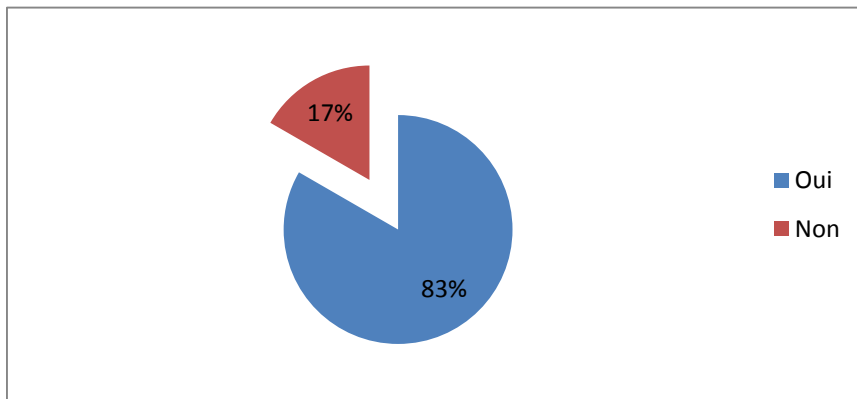
Tableau n°13 : La nécessité de la formation

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	25	83,33
Non	5	16,67
Total	30	100

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : 83.33% des réponses des employés confirme que la formation est elle nécessaire pour leur poste de travail, et seulement 16.67% qui sont pas d'accord de ça

Graphe n°10 : La nécessité de la formation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 12 : Pensez-vous que la formation continue devrait être obligatoire pour tous les travailleurs ?

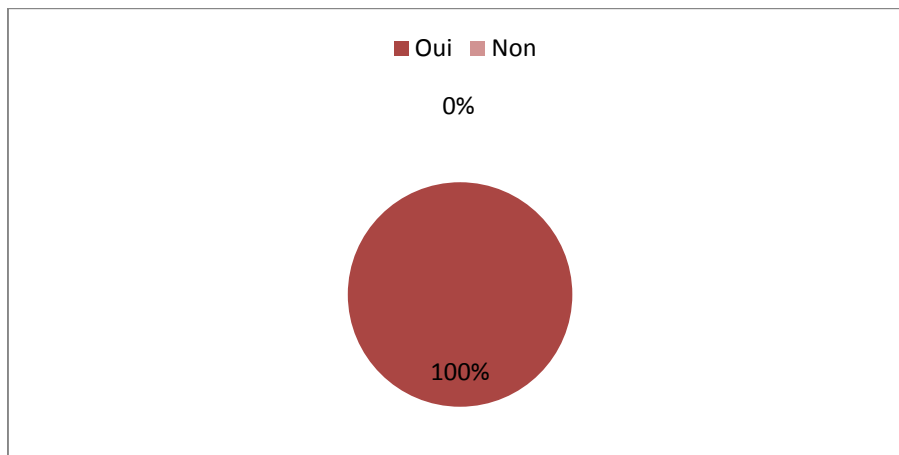
Tableau n°14 : l'obligation de la formation continue pour les travailleurs

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	30	100%
Non	0	0
Total	30	100

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : La majorité des employés au sein de NAFTAL confirment que la formation continue devrait être obligatoire pour tout les travailleurs avec un taux de 100%

Graphe n°11 : L'obligation de la formation continue pour les travailleurs



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 13 : Quelle est le type de cette formation ?

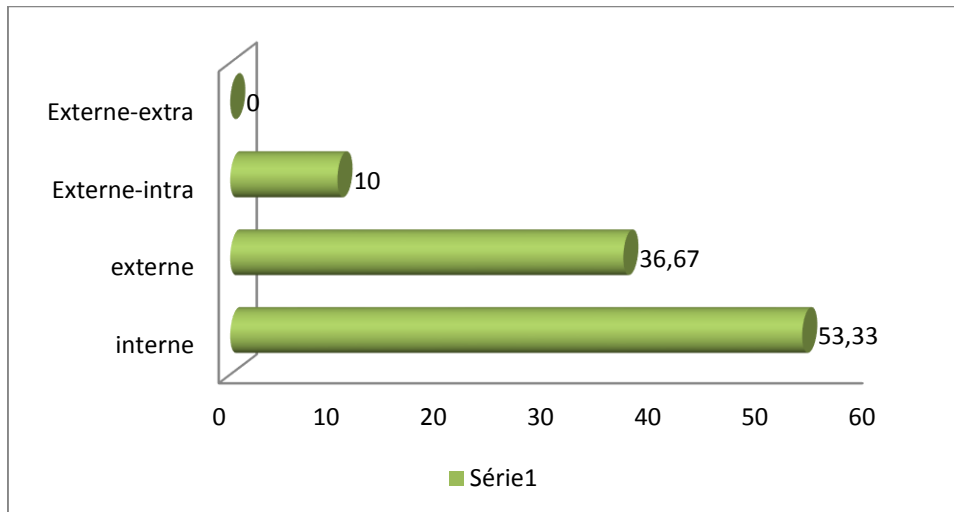
Tableau n°15 : Quelle est le type de cette formation

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Interne	16	53,33%
Externe	11	36,67%
Externe-intra	3	10%
Externe-extra	0	0%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Nous remarquons que la majorité des employés le type de leur formation est une formation interne avec un taux de 53.33%, et 36.67% le type de leur formation est une formation externe, et seulement 10% leur formation est extra-intra

Graph n°12 : Quelle est le type de cette formation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°14 :Avez-vous déjà été contraint(e) de suivre une formation continue ?

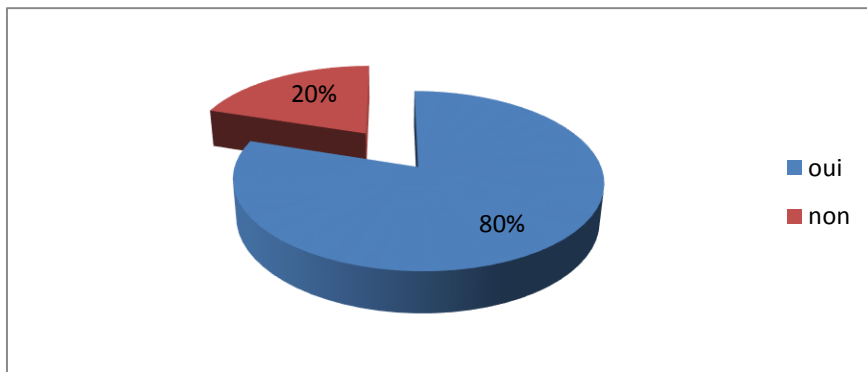
Tableau n°16 :Avez-vous déjà été contraint(e) de suivre une formation continue

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	24	80%
Non	6	20%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Selon le tableau ci-dessous la majorité des employés sont déjà été contraint (e) de suivre une formation continue avec un taux de 80%, et 20% qui sont pas déjà été contraint (e) de suivre une formation

Graph n°13 : Avez-vous déjà été contraint (e) de suivre une formation continue



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 15 : Le programme de formation est-il en harmonie avec votre poste de travail ?

Tableau n°17 : Le programme de formation

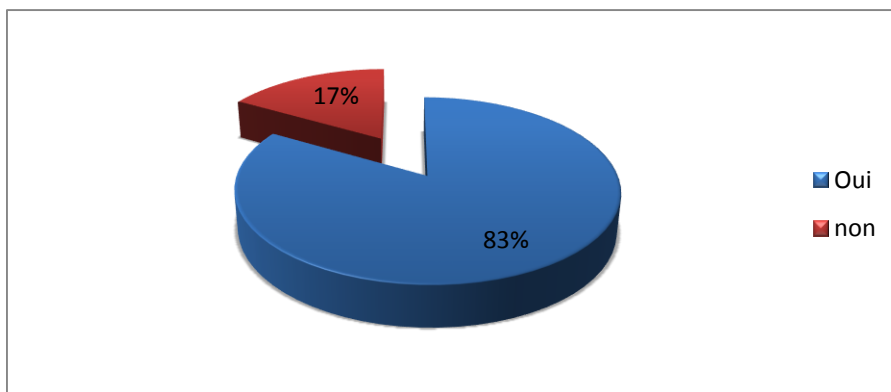
Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	25	83,33%
Non	5	16,67%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Nous constatons que la majorité des employés confirment que le programme de formation était en harmonie avec leur travail soit un taux de 83.33%, et seulement 16.67% ne sont pas d'accord la ça

C'est-à-dire que pour cette minorité la formation ne concorde pas à leur travail mais que pour la plupart des employés de la division forage la formation est alignés sur leurs besoins et leurs responsabilités et que ce programme est pertinent et utile, de là nous pouvons déduire que NAFTAL créé un environnement propice à l'apprentissage et au développement professionnel qui contribuent à renforcer la performance individuelle et collective des salariés

Graphe n°14 : Le programme de formation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

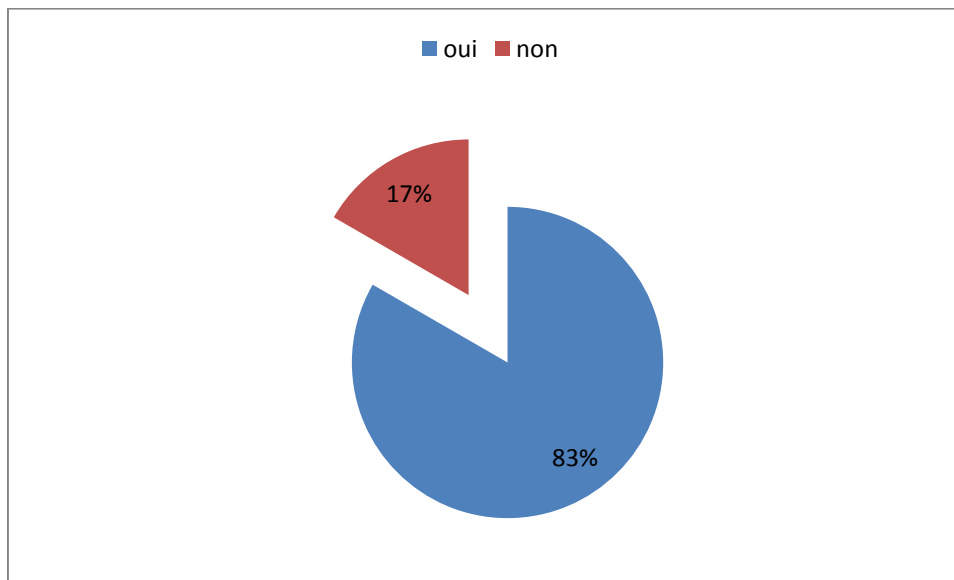
Question n°16 : Dans votre entreprise, la formation continue pratique est-elle mise en place ?

Tableau n°18 : la formation continue pratique

réponses	fréquence	Pourcentage
oui	25	83,33%
non	5	16,67%
Total	30	100%

Commentaire : La figure ci-dessus démontre que la majorité des employés confirme que dans l'entreprise (NAFTAL), la formation continue pratique est-elle mise en place avec un taux de 83.33%, et seulement 16.67% ne sont pas d'accord avec ça

Graphe n°15 : L a formation continue pratique



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 17 :A l’issue de votre formation avez-vous un entretien avec votre département pour faire le point sur l’apport de votre formation ?

Tableau n°19 : A l’issue de votre formation avez-vous un entretien avec votre département pour faire le point sur l’apport de votre formation.

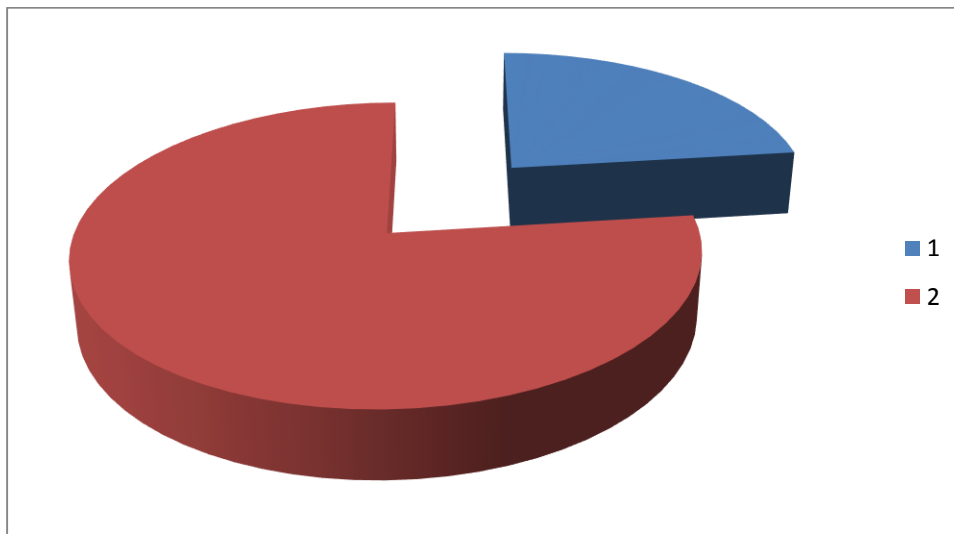
Réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	8	26,67%
non	22	73,33%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire La graphe ci-dessous démontre que 73.33% des employés sont n’avez pas un entretien avec leur département pour faire le point sur l’apport de leur formation, et 26.67% ils(es) ont un entretien avec leur département pour faire la formation

Cela signifie que la majorité des employés au sein de NAFTAL n’avent pas un entretien avec le département pour faire le point sur l’apport de leur formation, parce que il y’a un manque de communication

Graphe n°16 : A l’issue de votre formation avez-vous un entretien avec votre département pour faire le point sur l’apport de votre formation.



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°18 : NAFTAL accorde une grande importance à la formation

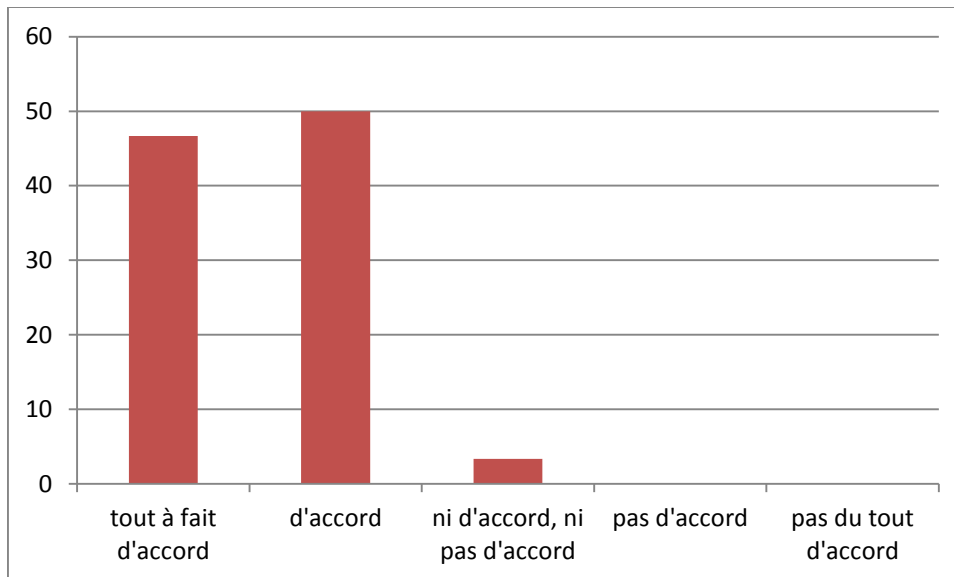
Tableau n°20 :l’importance à la formation

Réponses	Fréquences	Pourcentages
tout à fait d'accord	14	46,67%
d'accord	15	50%
ni d'accord, ni pas d'accord	1	3,33%
pas d'accord	0	0%
pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : D’après Les résultats la majorité des employés (50%) sont confirme que NAFTAL accorde une grande importance à la formation, 46.67% sont tout à fait d’accord , et seulement 3.33% sont ni d’accord ni pas d’accord

Graph n°17 : L’importance à la formation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°19 : la durée de formation est très suffisante ?

Tableau n°21 : La durée de la formation

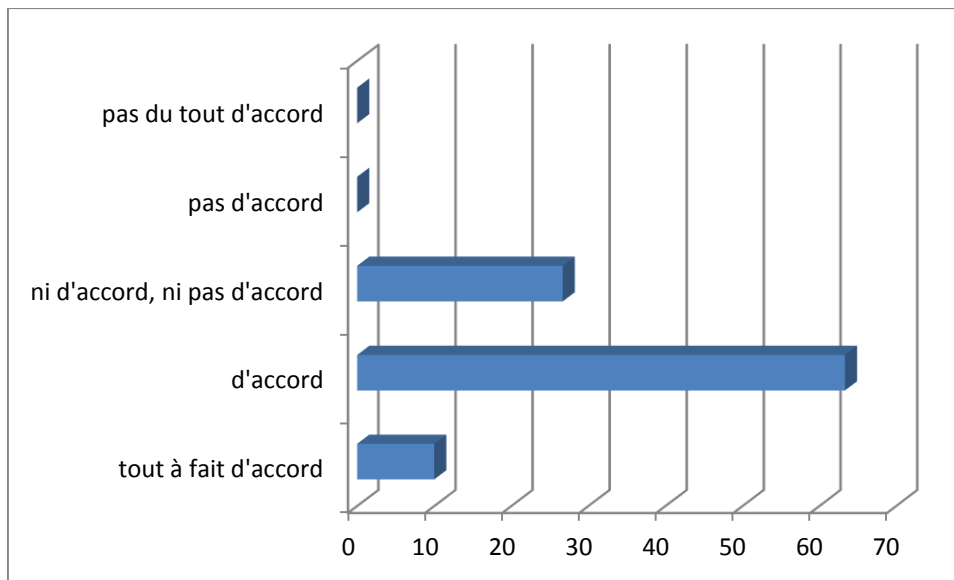
Réponses	Fréquences	Pourcentages
tout à fait d'accord	3	10%
d'accord	19	63,33%
ni d'accord, ni pas d'accord	8	26,67%
pas d'accord	0	0%
pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Le tableau ci-dessous démontre que 63.33% des employés sont d'accord que la durée de formation est très suffisante, 26.67% sont ni d'accord ni pas d'accord , et 10% sont tout à fait d'accord

Nous constatons que la majorité des employés sont d'accord que la durée de la formation est très suffisante.

Graphe n°18 : la durée de la formation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

5-3 : les obstacles de la formation au sien de NAFTAL

- **Manque de temps**

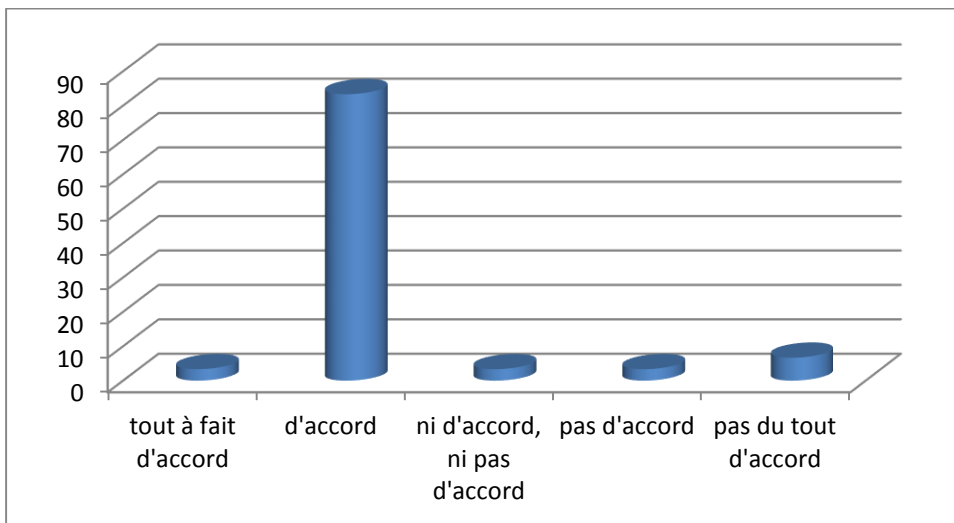
Tableau n°22 : Manque de temps

réponses	fréquences	Pourcentage
tout à fait d'accord	1	3,33%
d'accord	25	83,33%
%ni d'accord, ni pas d'accord	1	3,33%
pas d'accord	1	3,33%
pas du tout d'accord	2	6,67%
Total	30	100

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : La majorité des employés de NAFTAL (83.33%) sont d'accord que le manque de temps est un obstacle de la formation au sein de l'entreprise (NAFTAL), 6.67% sont pas du tout d'accord, 3.33% d'entre eux sont tout à fait d'accord, 3.33% sont pas d'accord, et 3.33% sont ni d'accord ni pas d'accord

Graphe n°19 : Manque de temps



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

➤ **Manque de budget**

Tableau n°23 : Manque de budget

Réponses	Fréquences	Pourcentages
tout à fait d'accord	0	0%

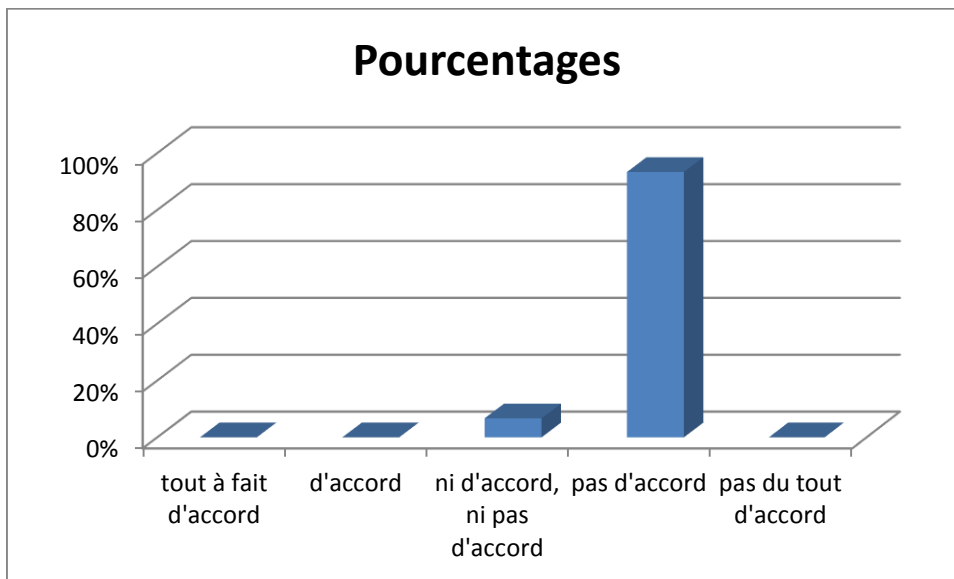
d'accord	0	0%
ni d'accord, ni pas d'accord	2	6,67%
pas d'accord	28	93,33%
pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : 93,33% des travailleurs interrogés à NAFTAL ils somme pas d'accord que le manque de budget est un obstacle ,et 6,67% ni d'accord, ni pas d'accord , et 0%pas du tout d'accord , et 0% d'accord et 0% tout a fait d'accord

A travers ces résultats du tableau, Nous pouvons dire que le manque de budget est un obstacle au sien de NAFTAL.

Graphe n°20 : Manque de budget



➤ **Rési:** Source : établir par nos soins à partir des données du tableau

Tableau n°24 : Résistance au changement

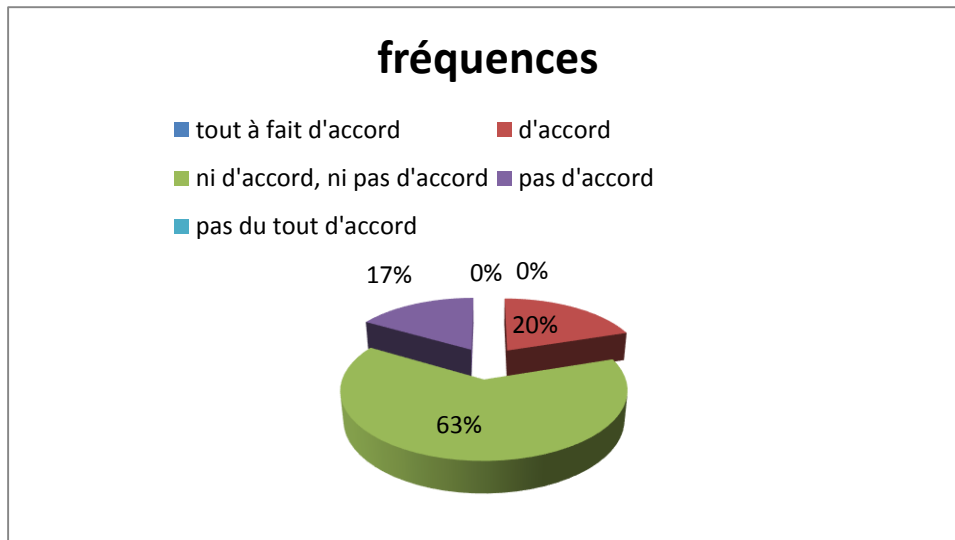
réponses	fréquences	pourcentage
tout à fait d'accord	0	0%
d'accord	6	20%

ni d'accord, ni pas d'accord	19	63,33%
pas d'accord	5	16,67%
pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Nous remarquons que 63.33% de la population intégrée sont ni d'accord ni pas d'accord que la résistance au changement est un obstacle de la formation au sein de NAFTAL, 20% sont d'accord, et 16.67% sont pas d'accord

Graphe n°21 : résistance au changement



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

➤ **Manque de motivation**

Tableau n°25 : Manque de motivation

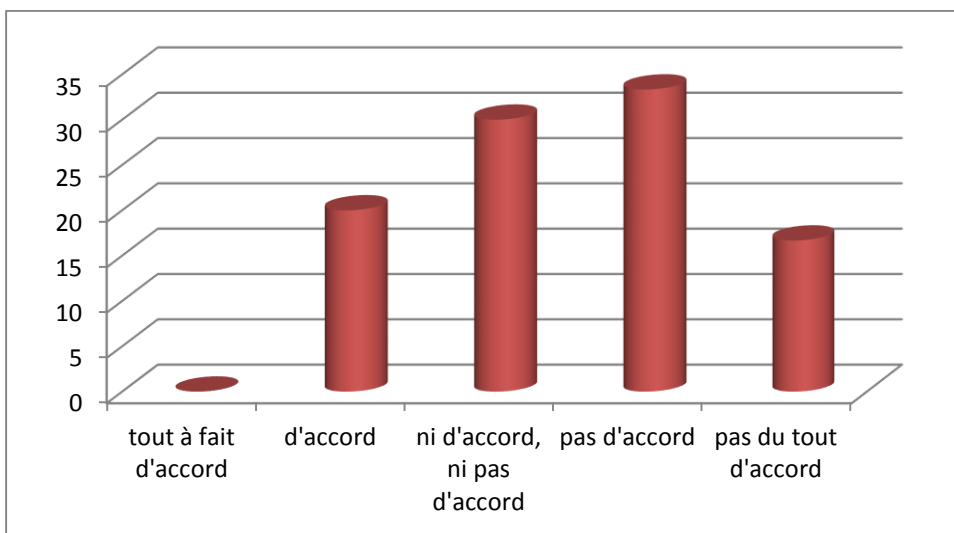
réponses	fréquences	Pourcentage
tout à fait d'accord	0	0%
d'accord	10	33,33%
ni d'accord, ni pas d'accord	7	23,33%

pas d'accord	11	36,67%
pas du tout d'accord	2	6,67%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Le tableau et le graphe présentent que 36.67% des employés de NAFTAL sont pas d'accord que le manque de motivation est un obstacle de la formation au sein de l'entreprise, 33.33% ont d'accord, 23.33% sont ni d'accord ni pas d'accord, et seulement 6.67% sont pas du tout d'accord

Graphe n°22 : Manque de motivation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

➤ **Contenu de formation obsolète**

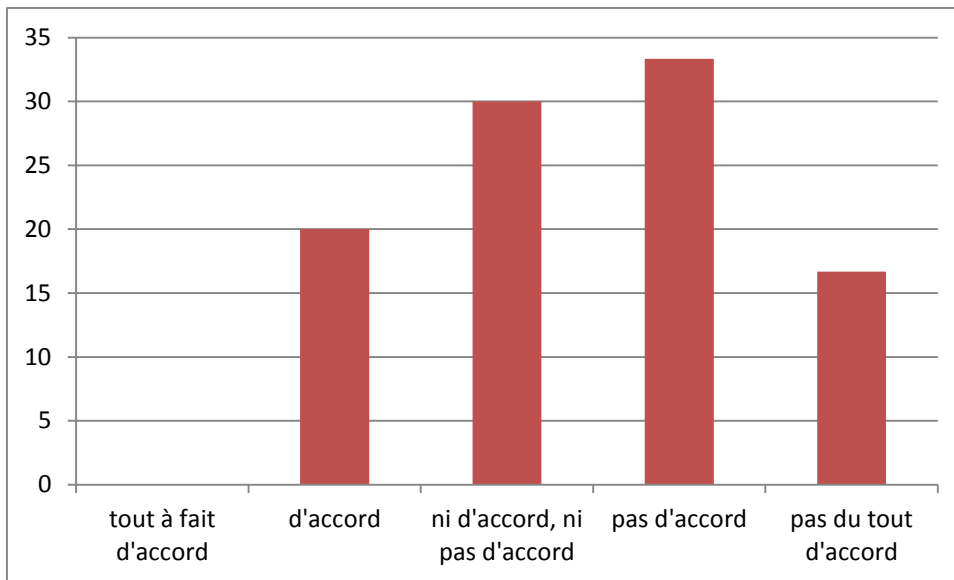
Tableau n°26 : contenu de formation obsolète

réponses	fréquences	Pourcentage
tout à fait d'accord	0	0%
d'accord	6	20%
ni d'accord, ni pas d'accord	9	30%
pas d'accord	10	33,33%
pas du tout d'accord	5	16,67%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Nous remarquons que 33.33% des employés de NAFTAL sont pas d'accord que le contenu de formation obsolète est un obstacle de la formation au sein de l'entreprise , 30% d'entre eux sont ni d'accord ni pas d'accord , 20% sont d'accord , et 16.67% sont pas du tout d'accord

Graphe n°23 : Contenu de formation obsolète



Source : établir par nos soins à partis des données du tableau ci-dessus

➤ **Manque de personnalisation**

Tableau n °27 : Manque de personnalisation

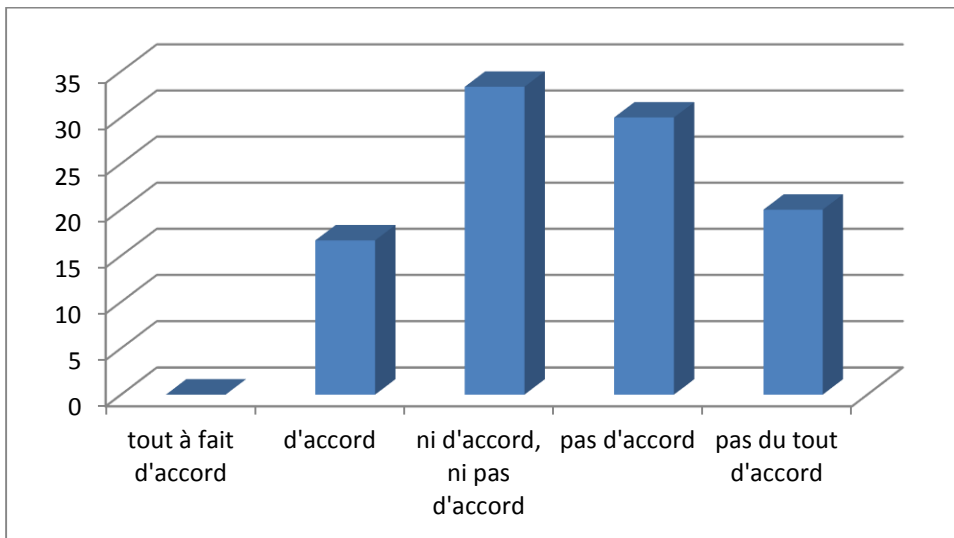
Réponses	fréquences	Pourcentages
tout à fait d'accord	0	0%
d'accord	5	16,67%
ni d'accord, ni pas d'accord	10	33,33%
pas d'accord	9	30%
pas du tout d'accord	6	20%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partis du questionnaire

Commentaire : Nous remarquons que 33.33% des employés de NAFTAL sont ni d'accord ni pas d'accord que le manque de personnalisation est un obstacle de la formation au sein de l'entreprise, 30% d'entre eux sont pas d'accord, 20% sont pas du tout d'accord, et 16.67% sont d'accord

Cela explique que les enquêtes de NAFTAL trouvent que la majorité des employés pensent que le manque de personnalisation se n'est pas un obstacle de la formation au sein de leur entreprise

Graphe n°24 : Manque de personnalisation



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

➤ **Accès difficile à la formation**

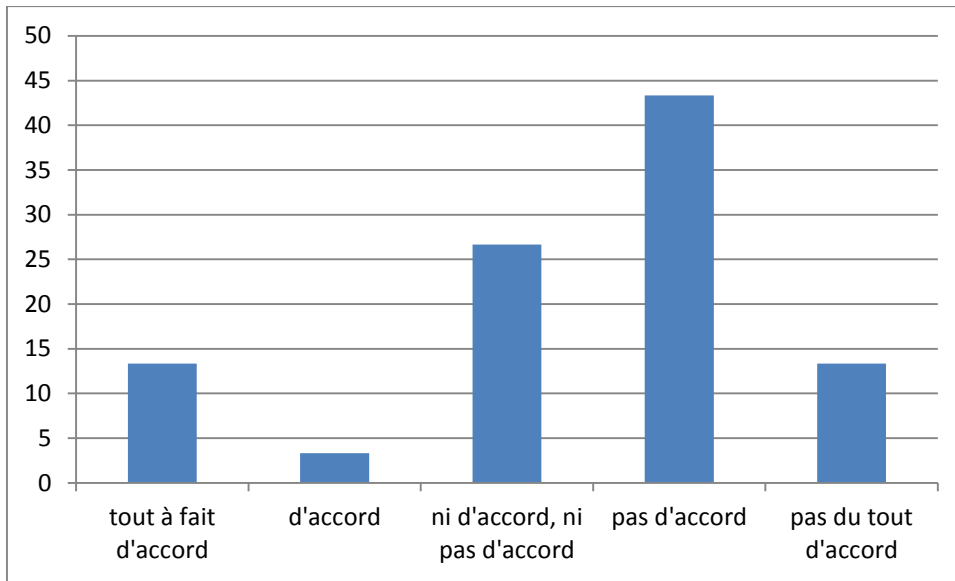
Tableau n° 28: Accès difficile à la formation

Réponses	fréquences	Pourcentages
tout à fait d'accord	4	13,33%
d'accord	1	3,33%
ni d'accord, ni pas d'accord	8	26,67%
pas d'accord	13	43,33%
pas du tout d'accord	4	13,33%
Total	30	100%

Source, établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : La majorité des employés de NAFTAL (43.33%) sont pas d'accord que l'accès difficile à la formation.

Graphes n°25 : Accès difficile à la formation



Source établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

➤ **Manque de suivi et de rétroaction**

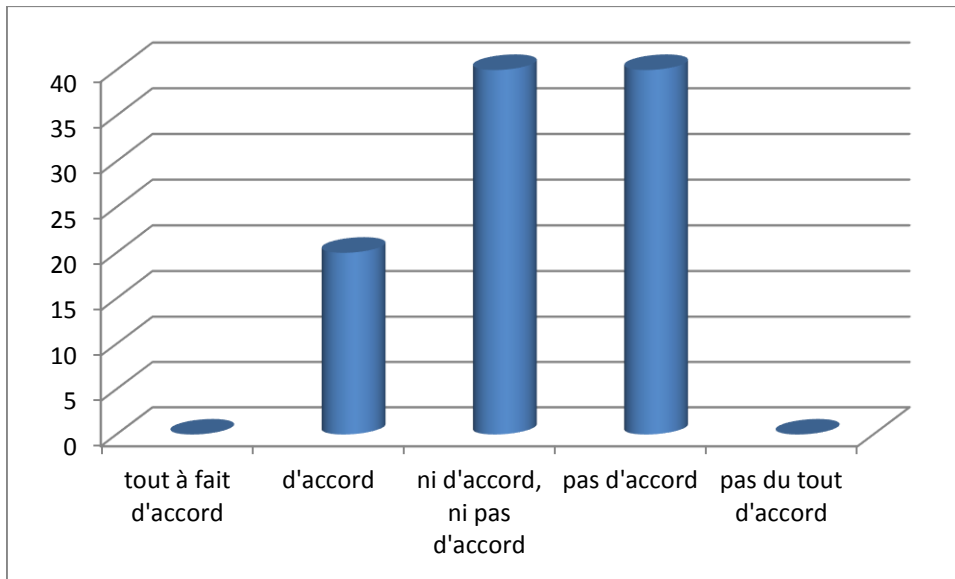
Tableau n°29 : Manque de suivi à la formation

Réponses	fréquences	pourcentages
tout à fait d'accord	0	0%
d'accord	6	20%
ni d'accord, ni pas d'accord	12	40%
pas d'accord	12	40%
pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source ; établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Le tableau présente que 40% des employés de NAFTAL sont ni d'accord ni pas d'accord que le manque de suivi à la formation est un obstacle au sein de NAFTAL, et un taux pareille sondée sur pas d'accord (40%), et 20% sont d'accord.

Graphes n°26 : Manque de suivi à la formation



Source ; établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

➤ **Conflit d’horaires**

Tableau n°30 : Conflit d’horaires

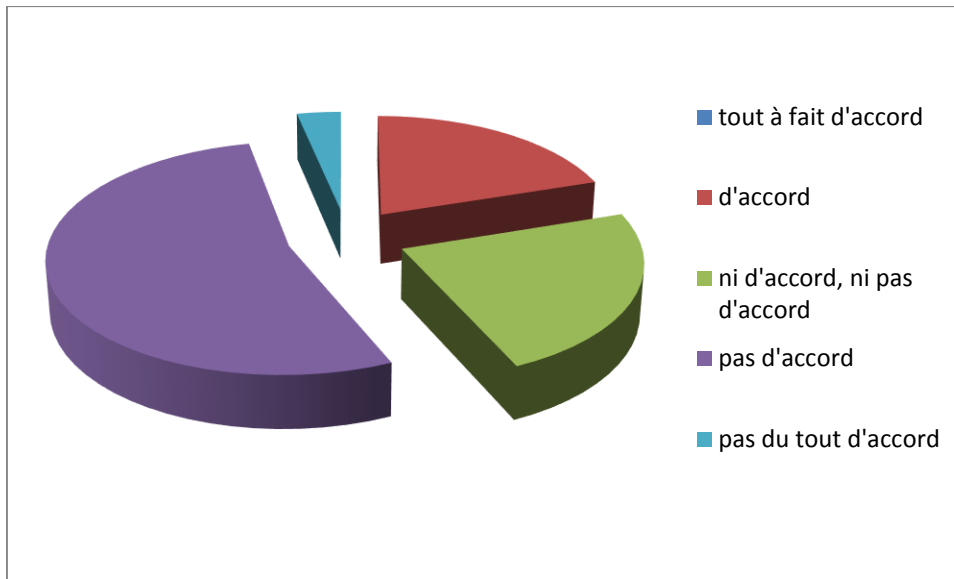
Réponses	fréquences	pourcentages
tout à fait d'accord	0	0%
d'accord	6	20%
ni d'accord, ni pas d'accord	7	23,33%
pas d'accord	16	53,33%
pas du tout d'accord	1	3,33%
Total	30	100%

Source ; établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : dans ce tableau ,nous remarquons que la plupart somme pas d’accord de conflit d’horaires 53,33% et 23,33%ni d’accord, ni pas d’accord et 3,33% pas du tout d’accord , et 20% d’accord de conflit d’horaires et 0% tout à fait d’accord.

Nous pouvons dire que conflit d’horaires n’ai pas un obstacle au sien de NAFTAL.

Graphique n°27 : Conflit d’horaires



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

➤ **Culture d’entreprise défavorable à l’apprentissage**

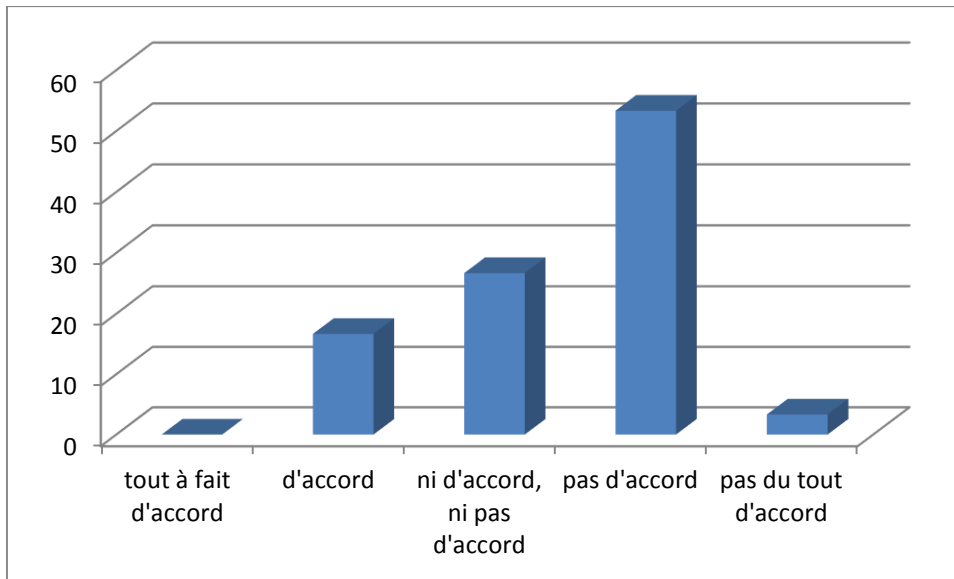
Tableau n°31 : culture d’entreprise défavorable à l’apprentissage

Réponses	fréquences	pourcentages
tout à fait d'accord	0	0%
d'accord	5	16,67%
ni d'accord, ni pas d'accord	8	26,67%
pas d'accord	16	53,33%
pas du tout d'accord	1	3,33%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Le tableau présente que 53.33% des employés sont pas d’accord que la culture d’entreprise défavorable à l’apprentissage, 26.67% sont ni d’accord ni pas d’accord, 16.67% sont d’accord, et seulement 3.33% sont pas du tout d’accord

Graphes n°28 : Culture d'entreprise défavorable à l'apprentissage



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°20 : La formation est une source de motivation au travail ?

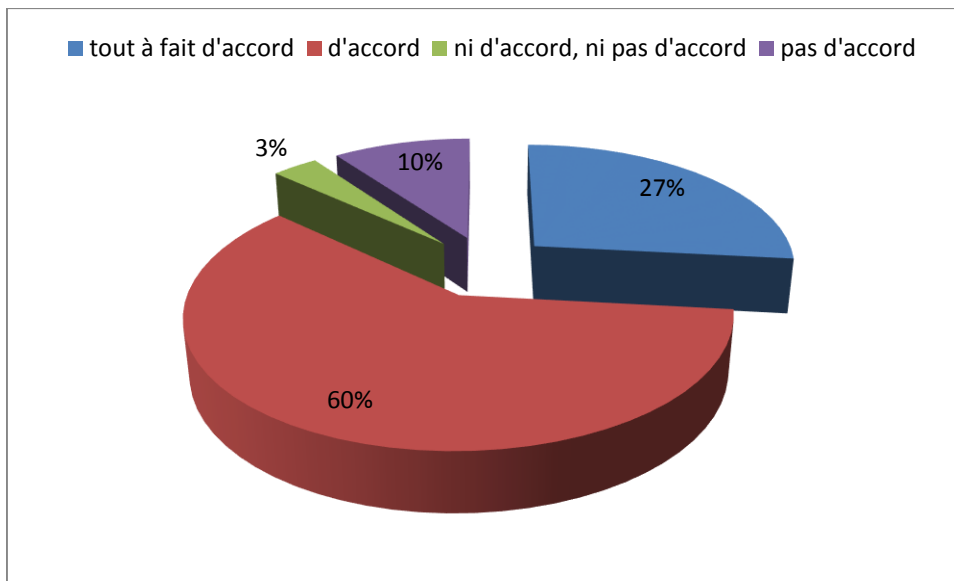
Tableau n°32 : La formation est une source de motivation au travail

Réponses	fréquences	Pourcentages
tout à fait d'accord	8	26,67%
d'accord	18	60%
ni d'accord, ni pas d'accord	1	3,33%
pas d'accord	3	10%
pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : D'après le tableau et la graphes nous constatons que la formation est une source de motivation au travail au sein de NAFTAL avec un taux de 60% sont d'accord , 26.67% sont tout à fait d'accord , 10% sont pas d'accord , et seulement 3.33% qui sont ni d'accord ni pas d'accord

Graphe n°29 : La formation est une source de motivation au travail



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 21 : La formation continue est un levier de développement de carrière professionnelle ?

Tableau n°33 : La formation continue est un levier de développement de carrière professionnelle.

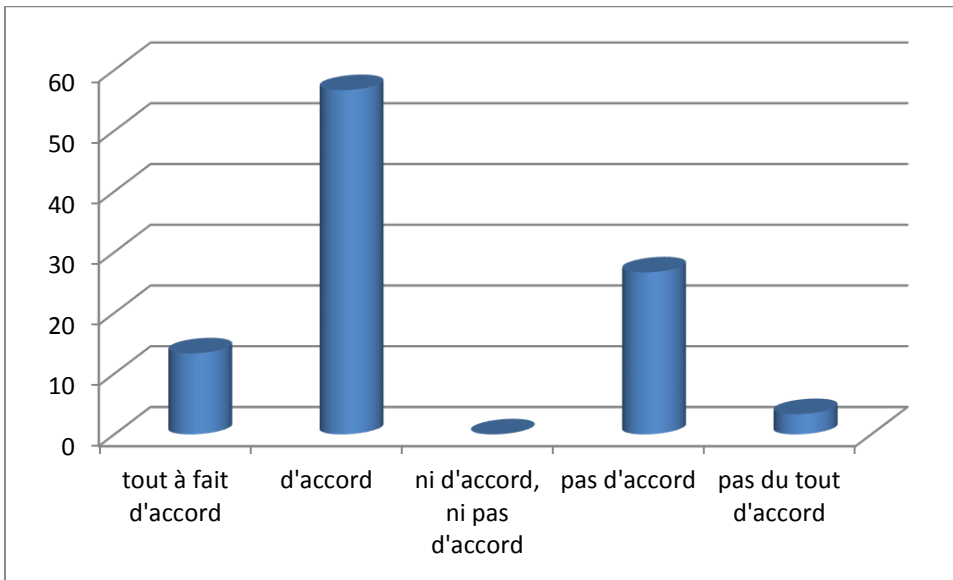
Réponses	fréquences	pourcentages
tout à fait d'accord	4	13,33%
d'accord	17	56,67%
ni d'accord, ni pas d'accord	0	0%
pas d'accord	8	26,67%
pas du tout d'accord	1	3,33%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Nous remarquons que 56.67% sont d'accord que la formation continue est un levier de développement de carrière professionnelle, 26.67% d'entre eux sont pas d'accord, 13.33% sont sondée que tout à fait d'accord, et seulement 3.33% sont pas du tout d'accord

C'est-à-dire que pour cette minorité la formation ne concorde pas à leur travail mais que pour la plupart des employés de la division forage la formation est alignés sur leur besoins et au développement professionnel qui contribuent à renforcer la performance individuelle et collective des employés

Graphe n°30 : La formation continue est un levier de développement de carrière professionnelle.



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n°22 : Les besoins de formation continue sont identifiés d'une façon d'une transparente au sein de l'entreprise ?

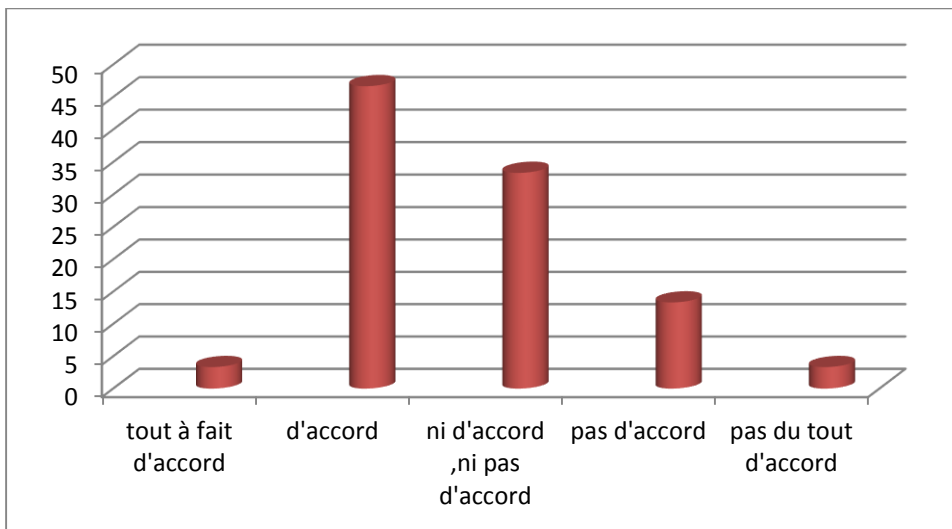
Tableau n°34 : les besoins de formation continue

Réponses	fréquences	Pourcentages
tout à fait d'accord	1	3,33%
d'accord	14	46,67%
ni d'accord, ni pas d'accord	10	33,33%
pas d'accord	4	13,33%
pas du tout d'accord	1	3,33%
Total	30	100%

Source : établir nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Le graphe et le tableau présentent les besoins de la formation continue qui sont identifiés d'une façon d'une transparente au sein de NAFTAL, nous remarquons que 46.67% ont d'accord, 33.33% ont ni d'accord et ni pas d'accord, 13.33% ont pas d'accord, 3.33% ont tout à fait d'accord, et 3.33% ont pas de tout d'accord

Graphe n° 31: Les besoins de formation continue



Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Question n° 23 : Quel est l'opinion des employés, ayant participé à la formation continue

Tableau n°35 : Quel est l'opinion des employés, ayant participé à la formation continue

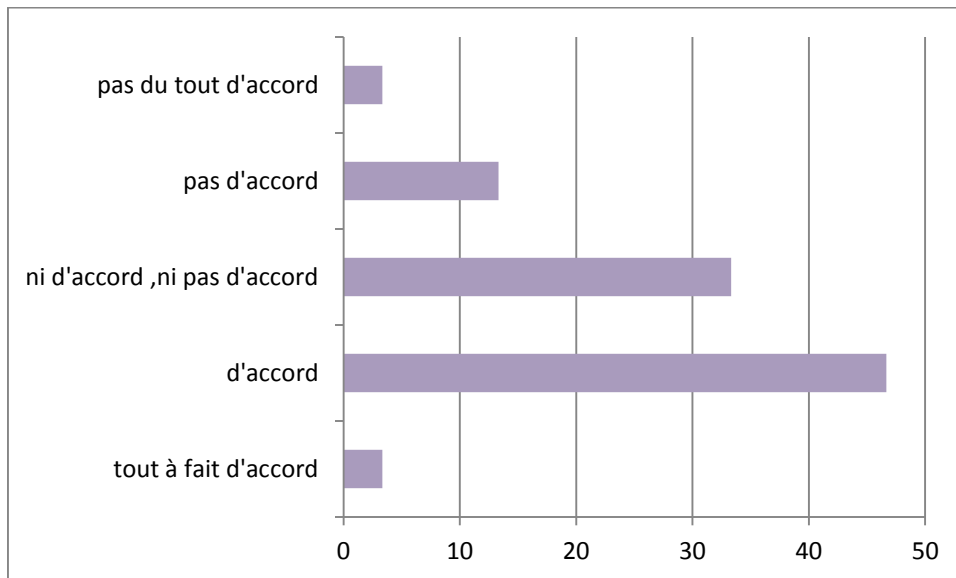
Réponses	fréquences	pourcentages
tout à fait d'accord	2	6,67%
d'accord	22	73,33%
ni d'accord, ni pas d'accord	4	13,33%
pas d'accord	2	6,67%
pas du tout d'accord	0	0%
Total	30	100%

Source : établir par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : Le tableau présente l'opinion des employés, ayant participé à la formation continue, nous remarquons que 73.33% ont d'accord, 13.33% d'entre eux ont ni d'accord et ni pas d'accord, 6.67% d'entre eux ont tout à fait d'accord, et il reste 6.67% ont pas d'accord

Cela signifie que la majorité des employés au sein de NAFTAL ont participé à la formation

Grphe n°32 : Quel est l'opinion des employés, ayant participé à la formation continue

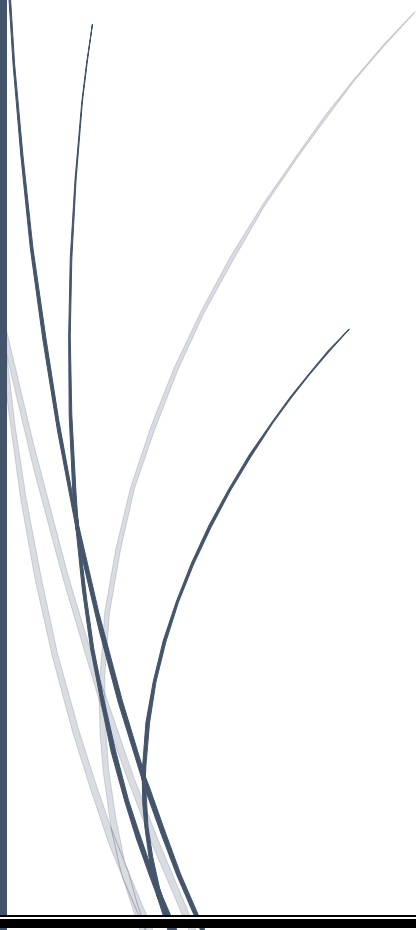


Source : établir par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Conclusion

Dans l'ensemble, la formation au sein de NAFTAL s'est avérée être un pilier important du succès et de la pérennité de l'entreprise. Même si des obstacles tels que le manque de temps et une personnalisation limitée peuvent entraver le processus, ils ne doivent pas nécessairement être des obstacles insurmontables. En investissant dans des solutions flexibles et sur mesure, NAFTAL peut non seulement maximiser les bénéfices de la formation des employés. Cela garantira une équipe hautement qualifiée et engagée, prête à relever des défis à venir et à maintenir la position de NAFTAL en tant que leader de l'industrie.

Conclusion Général



Conclusion Général

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique pour les entreprise. Elle acquiert une place primordiale dans le processus de développement et de valorisation des atouts structurels dont dispose les entreprises.

Le principe retenu à travers les deux partie abordées (théorique et pratique) est que toute action de formation ne peut être neutre, elle apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini.

La formation continue apparait comme une composante essentielle du développement des ressources humaines de l'entreprise, lesquelles sont nécessaires au développement économique. Elle permet de développer et d'améliorer les connaissances et compétences des salariés de l'entreprise, elle rend possible d'adaptation des qualifications spécifiques des travailleurs à leurs besoins, la formation continue dans les entreprises algériennes peut permettre de développer les compétences de la main d'œuvre et réaliser les objectifs des entreprise. Elle peut aussi contribuer à la réalisation des objectifs personnels des salariés formés (rémunération, motivation, promotion, satisfaction ...)

C'est dans ce contexte que s'inscrit une partie théorique conceptuelle, définissant les paradigmes utilisés dans la présente étude, prenant ainsi en considération la vaste littérature, les discours théorique et les approches conceptuelles de différents auteurs, et écoles, nous avons entamé notre enquête.

A cet effet, nous avons décidé de mener notre enquête au sien de l'entreprise NAFTAL district commercialisation Oued-ainsi qui est l'une des entreprise publiques lrs plus anciennes en Algérie.

Nous tenons à signaler que dans nos recherches, nous étions confronté à certaines difficulté. La vérification sur le terrain de certaines variables était difficile de par leur caractère qualitatif.

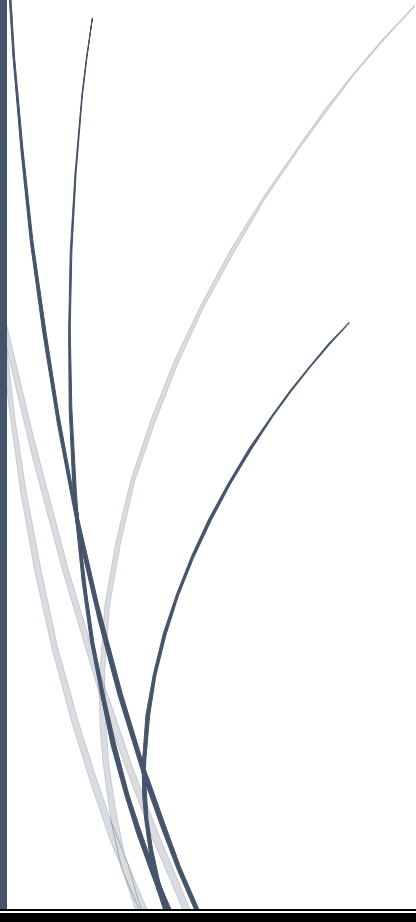
Le travail mené au sien de cette entreprise nous a montré le système de formation peut procurer pour l'organisation et pour les salariés, ainsi son interdépendance avec les autres éléments composant la fonction ressources humaines, l'entreprise NAFTAL accorde une importance assez particulière son système de formation continue. En effet, la formation est réellement prise en charge dans cette entreprise dans la mesure ou un budget considérable lui est consacré, et qu'une équipe de professionnels assurent son pilotage.

Conclusion Général

La formation continue au sien de cette entreprise assume bien son rôle et assure et permet aussi la réalisation des objectifs individuels des salariés (motivation, résolution de conflits acquisition de niveau savoir)

Dans l'ensemble, notre recherche sur la gestion de la formation continue était très positive. est un pilier important du développement organisationnel et de la pérennité. Malgré les limitations telles que le cout et le calendrier, ses avantages pratiques sont indéniables, non seulement cela permet aux employés de rester informés des dernières compétences, la gestion éclairée et équilibrée de la formation continue reste doc la clé de la réussite des individus et les entreprises, favorisant une croissance durable et un adaptation dynamique aux enjeux d'un monde professionnel en évolution.

Bibliographie



Bibliographie

Ouvrage

1. Alain MEIGNANT, « Manager la formation » édition liaison, Paris 1997.
2. BARABAL Michel, MEIER Olivier, PERRET André, TEBOUL Thierry : « Le grande livre de la Formation », Paris, Février 2012.
3. Benchemam F. et Galindo G. « Gestion des ressources humaines », Lextenso éditions. Paris, 2013.
4. CANDU P, « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », Edition Vuibert, Paris 1997.
5. Cerdin J.L, «Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000.
6. Citeau JM, « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique », A. Colin, Paris, 2002.
7. Djahida Si Hadj, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013.
8. ELIE COHEN, « l'administration du travail » Kasse de France 2008.
9. Gérard, S., & Thévenet, M. "La Formation Continue : concepts et pratiques". Dunod.
10. JACQUE Soyer, « fonction formation », édition organisation, Paris 2003.
11. Joly B., « La communication », édition De Bœck, Bruxelles, 2009.
12. JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition Dunod, Paris 2006.
13. LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyralles, 1994.
14. LAURENT BELANGER, ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin editeur Québec, 1983.
15. MEIGNANT Alain, Manager la formation, Paris, édition Liaison. 2003.
16. Peretti J.M, « Dictionnaire des ressources humaines ». Edition Vuibert, Paris 2001.
17. SEKIOU Lakhdar, « gestion des personelle », les éditions d'organisations Paris 1986.
18. VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M. Paris, édition entreprise moderne, 1960.

Thèses et mémoires :

1. Emtir Fatima Zohra, l'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne cas de Lafarge Algerie, université d'Oran faculté des sciences économiques et des sciences commerciales, mémoire de magister en management, 2013/2014.

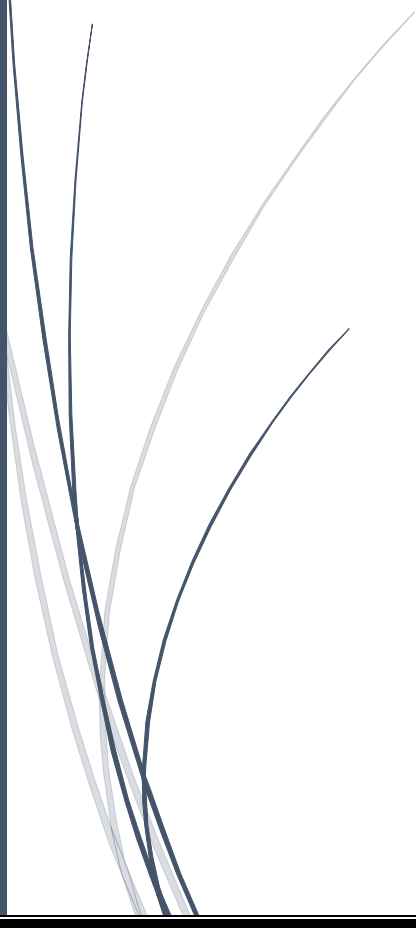
Bibliographie

2. LAMA OUCHE Nora, MENASRI Khadidja, « L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés cas : Le personnel de DRGB/SONATRACH », Mémoire de Master en sciences sociales, Diplôme de l'université A. MIRA de Bejaia, 2013/2014.
3. Mémoire de licence en sciences commerciales, évaluation de la stratégie de formation, cas Naftal 2003.

Site Web

1. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu/29621>
2. <http://www.larousse.fr/dictionnaire/francais/objectif/55357>
3. <https://www.demos.fr/blog/engager-ses-collaborateurs-ca-sapprend>

Annexes



Annexes

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion spécialité **GRH** à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou portant sur : « La gestion de la formation continue : pratiques et contraintes ».

De ce fait nous tenons à vous assurer que les renseignements très strictement confidentiels à notre questionnaire.

Questionnaire :

Réalisé par :

- AFLOU Amina
- BELKAI zahia

I. Les données personnelles :

01) Vous êtes ?

H ne

Femme

02) Age ?

Moins de 25 ans

De 25 à 40 ans

De 41 à 50 ans

03) Niveau d'instruction ?

Moyen

Secondaire

Universitaire

04) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

Maitrise

Exécution

05) Ancienneté ?

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 20 ans

II. La formation au sein de NAFTAL :

06) Depuis que vous travaillez à NAFTAL, avez-vous déjà bénéficié d'une action formation ?

- Jamais
- Rarement
- Souvent

07) Comment avez-vous fait pour participer à cette formation ?

- D'après une décision de votre supérieure hiérarchique
- Sur demande de votre part
- Exigence du poste que vous occupez

08) Où vous-avez fait la formation ?

- A l'intérieure de NAFTAL
- A l'extérieure de NAFTAL

09) Quel type de formation que vous-avez suivi ?

- Formation d'adaptation
- Formation de perfectionnement
- Formation de mise à niveau

10) Pourquoi souhaitez-vous participer à cette formation ?

- Possibilité de développement et de perfectionnement
- Amélioration de chance de promotion
- Besoin de l'entreprise
- Acquisition des nouvelles connaissances

Autre :

.....

11) Pensez-vous que la formation est elle nécessaire pour votre poste de travail ?

- Oui
- Non

Annexes

12) Pensez-vous que la formation continue devrait être obligatoire pour tous les

travailleurs ?

Oui

Non

Oui, pourquoi ?

.....

Non, pourquoi ?

.....

13) Quelle est le type de cette formation ?

Interne

Externe

Externe-intra

Externe-extra

14) Avez-vous déjà été contraint(e) de suivre une formation continue ?

Oui

Non

15) Le programme de formation est-il en harmonie avec votre poste de travail ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

16) Dans votre entreprise, la formation continue pratique est-elle mise en place ?

Oui

Non

17) A l'issue de votre formation avez-vous un entretien avec votre département pour faire le

point sur l'apport de votre formation ?

Oui

Non

18) NAFTAL accorde une grande importance à la formation :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

19) La durée de formation est très suffisante ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

III : Les obstacles de la formation au sein de NAFTAL ?

➤ Manque de temps

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ Manque de budget

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ **Résistance au changement**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

➤ **Manque de motivation**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

➤ **Contenu de formation obsolète**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

➤ **Manque de personnalisation**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

➤ **Accès difficile à la formation**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

➤ **Manque de suivi et de rétroaction**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

➤ **Conflit d'horaires**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

➤ **Culture d'entreprise défavorable à l'apprentissage**

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

20) La formation est une source de motivation au travail ?

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

21) la formation continue est un levier de développement de carrière professionnelle ?

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Ni d'accord, ni pas d'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord

22) les besoins de formation continue sont identifiés d'une façon transparente au sein de

l'entreprise ?

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni pas d'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

23) Quel est l'opinion des employés ayant participé à la formation continue pratique ?

Très satisfait(e)

Plutôt satisfait(e)

Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)

Plutôt insatisfait(e)

Très insatisfait(e)



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 -

PERSONNEL CADRES

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF

Critères	SOUS CRITERES	Pondération	
VOLUME (30)	QUANTITE DU TRAVAIL RENDU	08	7 — 8 Quantité de travail rendu dépassant les normes des travaux difficiles.
	CONNAISSANCE DU TRAVAIL ET PLANIFICATION DES TACHES	08	7 — 8 Grande valeur professionnelle, Possède de vastes connaissances du travail. A des méthodes de planification éprouvées.
	FACULTE D'ADAPTATION AU POSTE	08	7 — 8 S'adapte aisément aux nouvelles tâches.
	ESPRIT D'INITIATIVE ET DE RESPONSABILITE	06	5 — 6 Très dynamique et sens de responsabilité. Anticipe sur des décisions à prendre.
QUALITE (50)	EFFICACITE ET SENS PRATIQUE	25	20 — 25 Sait tirer un excellent parti des moyens disponibles. excellent sens pratique. Grande finesse de jugement.
	- COMMANDEMENT (Pour Pers. Encad.). - APPLICATION AU TRAVAIL (autres cadres).	15	12 — 15 Très persuasif, apprécié. S'impose et commande avec équité. Fait preuve de promptitude dans l'élaboration de projets qui lui sont confiés.
	RECHERCHE DE L'INFORMATION OU METHODE DE TRAVAIL	05	4 — 5 Ne ménage aucun effort quant à la recherche de l'information. Grande capacité d'analyse et de synthèse.
	APTITUDE A FORMER OU SENS DES RELATIONS HUMAINES DANS LE TRAVAIL.	05	4 — 5 Fait montre de beaucoup de volonté à former ses collaborateurs. Toujours prêt à collaborer, dévoué et très efficace.

Assid. (20)	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai
	NOMBRE DE RETARDS					
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE					

Discipline	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai
	NATURE DE LA SANCTION ENCOURUE					

DEGRES DE NOTATION

	3 — 6	0 — 2
même pour	Quantité appréciable de travail rendu conforme aux exigences moyennes du poste.	Rendement médiocre, quantité de travail fournie conforme aux exigences du poste.
	3 — 6	0 — 2
	Techniques de planification moyennes. A des connaissances assez suffisantes.	Initiatives et connaissances du travail limitées. Méthodes de planification laissant apparaître de
	3 — 6	0 — 2
complexes.	S'adapte sans grandes difficultés aux nouvelles tâches.	Epreuve des difficultés d'adaptation ou se désintéresse des nouvelles tâches.
	2 — 4	0 — 1
élevé.	Capable d'initiative mais limité à des tâches ponctuelles.	Indécis et fuyant parfois ses responsabilités, laisse paraître un désintéressement.
	10 — 19	0 — 9
à disposition	Utilise d'une manière rationnelle les moyens mis à sa disposition. Approche généralement correcte des problèmes.	Approche souvent imparfaite des problèmes, jugement confus sans aucune capacité d'analyse.
	06 — 11	0 — 5
es travaux	Se fait admettre sans difficulté. Fournit un travail assez soigné.	Aptitude restreinte au commandement ou carence de jugement. Négligent.
	2 — 3	0 — 1
information.	S'informe régulièrement - Est méthodique dans son travail.	- S'intéresse peu à l'information - Méthodes de travail souvent inadéquates.
	2 — 3	0 — 1
enter et assis-	Accorde de l'intérêt à la formation et entretient des rapports corrects et sociables.	Se désintéresse de la formation et entretient des rapports difficiles.
atif.		

1er SOUS TOTAL (Volume + Qualité)

Juil.	Aout	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.

2ème SOUS TOTAL [Assiduite — (Abs —

Juil.	Aout	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.

3ème SOUS TOTAL (Sanction) —

NOTE FINALE (1er S/T + 2ème S/T) —

VISA DU NOTATEUR

La présente fiche a pour but d'inscrire sur les douze mois de l'exercice la note mensuelle obtenue conformément aux valeurs et barèmes contenus dans la circulaire relative à la PRI.

Elle est versée dans le dossier administratif de l'intéressé (e) et servira ultérieurement à l'application des modalités relatives à l'avancement, la promotion, la formation, le perfectionnement, la réaffectation ou la rétrogradation..

MODALITES PRATIQUES D'UTILISATION

Pour les besoins de la détermination de la note individuelle mensuelle (NI), il y a lieu d'observer les formalités suivantes :

1 - Principes

- Les critères d'appréciation relatifs au volume (quantité) et à la qualité du travail sont évalués, conformément aux barèmes, par le notateur tels que définis par la circulaire DCRH.
- Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel

2 - Méthodes

2.1 - Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion du personnel procède :

Pour l'assiduite :

- A
Cri:
- . A la comptabilisation mensuelle des retards et demi journées d'absence irrégulières (cf dispositions de la circulaire y relative).
 - . A la détermination de l'abattement en nombre de points à déduire de la valeur globale attribuée au critère assiduite. Cette valeur finale après déduction est portée dans la case correspondante (sous total 2).

Pour la discipline :

- . A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois suivant la codification ci-après :
 - S 1 : Avertissement verbal et écrit
 - S2 : Blâme
 - S3 : Mise a pied de 1 à 3 jours
 - S4 : Mise a pied de 4 à 8 jours licenciement, rétrogradation.

Lorsque plusieurs sanctions sont infligées dans le mois, il y a lieu de transcrire S1 + S1 ou S1 + S3 etc...

S'agissant de la sanction S4, se reporter aux dispositions et modalités énoncées dans la circulaire DCRH.

2.2. - Après ces formalités, la structure de gestion du personnel transmet les fiches aux notateurs qui procèdent à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés. (volume, qualité).

Au terme de l'appréciation et de la notation, le notateur établit la valeur globale au titre du volume, de la qualité, de l'assiduité et le cas échéant de la discipline. Il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.

2.3. - Les fiches de notation sont retournées à la structure de gestion du personnel qui procède :

- Aux ultimes vérifications de la fiche mensuelle.
- A la transcription des notes sur l'état informatique édité à cet effet.



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 ..

PERSONNEL D'EXECUTION

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF - - - - - CODE COLLECTIF

Critères	SOUS CRITERES	Pondération	
VOLUME (60)	QUANTITE DU TRAVAIL FOURNI	30	24 — 30 Exécute le volume de son plan de travail dépassant les normes
	ASSIMILATION DES CONSIGNES DE TRAVAIL	20	16 — 20 Assimile sans difficultés les consignes.
	OBSERVATIONS DES CONSIGNES DE SECURITE	05	4 — 5 Observations scrupuleuses.
	FACULTE D'ADAPTATION AU POSTE	05	4 — 5 S'adapte facilement à des nouvelles tâches m
QUALITE (20)	PRESTATION DU TRAVAIL FOURNI	08	6 — 8 Apporte beaucoup de soins ou de finition à s
	CONNAISSANCE DES TACHES	06	5 — 6 Connait amplement les tâches afférentes à l'e travail et fait preuve de parfaites connaissan
	ESPRIT D'EQUIPE	03	3 Très coopératif ou dévoué aux tâches confi
	SOINS APPORTES A L'OUTILLAGE MATERIEL, AUX PRODUITS ET EQUIPEMENTS	03	3 Accorde une préoccupation particulière et per tretien des moyens mis à sa disposition.

Assid. (20)	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai
	NOMBRE DE RETARDS					
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE					

Discipline	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai
	NATURE DE LA SANCTION ENCOUREE					

DEGRES DE NOTATION

	12 — 23	0 — 11
ement en	Exécute l'intégralité des tâches conformément aux exigences moyennes du poste.	Exécute partiellement ses tâches avec reproches.
	8 — 15	0 — 7
	Assimile les consignes en faisant souvent appel à l'aide de la hiérarchie.	N'assimile pas convenablement les consignes, désintéresse ou demande à être assisté constamment.
	2 — 3	0 — 1
	Respect normal.	Négligent.
	2 — 3	0 — 1
ne complexes	S'adapte à des tâches nouvelles n'exigeant pas de complexité particulière.	Eprouve des difficultés à s'adapter à de nouvelles tâches quel que soit le degré de complexité ou de difficulté.
	3 — 5	0 — 2
travail.	Rend un travail de qualité acceptable ou convenable.	Fournit un travail de qualité médiocre ou nécessite un refait.
	2 — 4	0 — 1
ution de son S.	Connait les tâches mais sans faire preuve d'amélioration.	Connaissances insuffisantes ou affiche un désintérêt pour la connaissance de ses tâches.
	1 — 2	0
	Rapport corrects sans incident particulier.	Entretient des rapports difficiles ou parfois hostiles.
	1 — 2	0
mente à l'en-	Prend bien soin des moyens confiés.	N'apporte généralement peu ou pas de soins aux matériels utilisés, fait preuve de négligence.

1er SOUS TOTAL (Volume + Qualité)

in	Juil.	Aôut	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.

2ème SOUS TOTAL [Assiduite — (Abs

in	Juil.	Aôut	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.

3ème SOUS TOTAL (Sanction) —

NOTE FINALE (1er S/T + 2ème S/T) —

VISA DU NOTATEUR

COMMENTAIRES

(APPRECIATIONS ANNUELLES)

NOTATEUR

COMMENTAIRES DE L'AGENT

Nom

Date

Fonction

Date

Visa

Visa

Avis de la Commission du Personnel

Décision du Directeur

Date

Date

Visa

Visa

NOTE ANNUELLE MOYENNE

Notateur

Commission du Personnel

Décision du Directeur

l'Intéressé est-il à inscrire au tableau d'avancement :

NOTICE D'UTILISATION

La présente fiche a pour but d'inscrire sur les douze mois de l'exercice la note mensuelle obtenue conformément aux valeurs et barèmes contenus dans la circulaire relative à la PRI.

Elle est versée dans le dossier administratif de l'intéressé (e) et servira ultérieurement à l'application des modalités relatives à l'avancement, la promotion, la formation, le perfectionnement, la réaffectation ou la rétrogradation.

MODALITES PRATIQUES D'UTILISATION

Pour les besoins de la détermination de la note individuelle mensuelle (NI), il y a lieu d'observer les formalités suivantes :

1 - Principes

- Les critères d'appréciation relatifs au volume (quantité) et à la qualité du travail sont évalués, conformément aux barèmes, par le notateur tels que définis par la circulaire DCRH.
- Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel

2 - Méthodes

2.1 - Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion du personnel procède :

Pour l'assiduité :

- A la comptabilisation mensuelle des retards et demi journées d'absence irrégulières (cf dispositions de la circulaire y relative).
- A la détermination de l'abattement en nombre de points à déduire de la valeur globale attribuée au critère assiduité. Cette valeur finale après déduction est portée dans la case correspondante (sous total 2).

Pour la discipline :

- A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois suivant la codification ci-après :
 - S 1 : Avertissement verbal et écrit
 - S2 : Blâme
 - S3 : Mise a pied de 1 à 3 jours
 - S4 : Mise à pied de 4 à 8 jours licenciement, rétrogradation.

Lorsque plusieurs sanctions sont infligées dans le mois, il y a lieu de transcrire S1 + S1 ou S1 + S3 etc...

S'agissant de la sanction S4, se reporter aux dispositions et modalités énoncées dans la circulaire DCRH.

2.2. - Après ces formalités, la structure de gestion du personnel transmet les fiches aux notateurs qui procèdent à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés. (volume, qualité).

Au terme de l'appréciation et de la notation, le notateur établit la valeur globale au titre du volume, de la qualité, de l'assiduité et le cas échéant de la discipline. Il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.

2.3. - Les fiches de notation sont retournées à la structure de gestion du personnel qui procède :

- Aux ultimes vérifications de la fiche mensuelle.
- A la transcription des notes sur l'état informatique édité à cet effet.



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 ..

PERSONNEL DE MAITRISE

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF - - - - - CODE COLLECTIF

Critères	SOUS CRITERES	Pondération	
VOLUME (40)	QUANTITE DU TRAVAIL FOURNI	20	16 — 20 Exécute ou fait exécuter le plan de travail d'impartis en dépassant les normes.
	ASSIMILATION DES CONSIGNES DE TRAVAIL	10	8 — 10 Assimile rapidement et sans difficultés les
	SENS DE LA PREVISION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL	05	4 — 5 Sens très développé dans la prévision de l'travail.
	RESPECT DES REGLES ET DE CONSIGNES DE SECURITE	05	4 5 Connait, observe et fait observer scrupuleu consignes de sécurité.
QUALITE (40)	PRESTATION DU TRAVAIL ELABORE	20	16 — 20 Apporte beaucoup de soins ou de finition da travail qui lui est confié.
	CONNAISSANCE DU TRAVAIL	10	8 — 10 Maitrise parfaitement les techniques requis facilement à de nouvelles tâches même com
	ESPRIT DE COMMANDEMENT OU D'EQUIPE	06	5 — 6 Grande aptitude au commandement persuas stimulateur. Sait créer une bonne ambiance ou un clim réalisation des objectifs.
	APTITUDE A FORMER ET A SE FORMER OU SOINS APPORTES AU MATERIEL	04	3 — 4 Fait preuve d'une grande volonté à former e connaissances. Accorde une préoccupation particulière à matériel mis à sa disposition.

Assid. (20)	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai
	NOMBRE DE RETARDS					
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE					

Discipline	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai
	NATURE DE LA SANCTION ENCOURUE					

DEGRES DE NOTATION

	8 — 15	0 — 7
les délais	Exécute ou fait exécuter l'intégralité des tâches conformément aux exigences moyennes requises.	Fait montre d'insuffisances ou de reproches dans l'attribution ou la répartition des tâches qui lui sont confiées. Objectifs non entièrement réalisés.
	4 — 7	0 — 3
consignes.	Assimile les consignes en faisant souvent appel à l'aide de la hiérarchie.	Eprouve des difficultés à assimiler les consignes. Désintéresse ou demande à être assisté constamment.
	2 — 3	0 — 1
l'organisation du	Prévoit et organise d'une façon normale les méthodes de travail.	Rencontre parfois des difficultés à prévoir et organiser les méthodes de travail.
	2 — 3	0 — 1
à respecter les	Respecte et fait respecter normalement les consignes de sécurité, Suit les instructions et veille à leur exécution.	Néglige le respect des consignes de sécurité ou des règles.
	8 — 15	0 — 7
l'exécution du	Rend un travail de qualité conforme aux exigences moyennes.	Fournit un travail de qualité médiocre ou nécessite d'être corrigé ou refait.
	4 — 7	0 — 3
à se faire adapter et s'adapte	Connait les techniques requises, mais sans faire preuve d'amélioration, s'adapte à des tâches peu complexes.	Connaissances insuffisantes, se désintéresse ou résiste difficilement à de nouvelles tâches.
	2 — 4	0 — 1
un animateur et	Attitude correcte commandement équitable. Rapports corrects sans incidents particuliers.	Aptitude limitée au commandement, faiblesse de caractère. Entretien des rapports difficiles ou parfois hostile.
propice à la		0
	1 — 2	
à parfaire ses	Intérêt à former et à se former lié aux nécessités de service. Prend soins du matériel mis à sa disposition.	Affiche un désintérêt à la formation, apporte généralement peu de soins au matériel mis à sa disposition.

1er SOUS TOTAL (Volume + Qualité)

Jan.	Juil.	Aout	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.

2ème SOUS TOTAL [Assiduité — (Abs)]

Jan.	Juil.	Aout	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.

3ème SOUS TOTAL (Sanction) —

NOTE FINALE (1er S/T + 2ème S/T) —

VISA DU NOTATEUR

COMMENTAIRES

(APPRECIATIONS ANNUELLES)

NOTATEUR

COMMENTAIRES DE L'AGENT

Nom

Date

Fonction

Date

Visa

Visa

Avis de la Commission du Personnel

Décision du Directeur

Date

Date

Visa

Visa

NOTE ANNUELLE MOYENNE

Notateur

l'Intéressé est-il à inscrire au tableau d'avancement :

Commission du Personnel

Décision du Directeur

NOTICE D'UTILISATION

La présente fiche a pour but d'inscrire sur les douze mois de l'exercice la note mensuelle obtenue conformément aux valeurs et barèmes contenus dans la circulaire relative à la PRI.

Elle est versée dans le dossier administratif de l'intéressé (e) et servira ultérieurement à l'application des modalités relatives à l'avancement, la promotion, la formation, le perfectionnement, la réaffectation ou la rétrogradation.

MODALITES PRATIQUES D'UTILISATION

Pour les besoins de la détermination de la note individuelle mensuelle (NI), il y a lieu d'observer les formalités suivantes :

1 - Principes

- Les critères d'appréciation relatifs au volume (quantité) et à la qualité du travail sont évalués, conformément aux barèmes, par le notateur tels que définis par la circulaire DCRH.
- Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel

2 - Méthodes

2.1 - Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion du personnel procède :

Pour l'assiduité :

- A la comptabilisation mensuelle des retards et demi journées d'absence irrégulières (cf dispositions de la circulaire y relative).
- A la détermination de l'abattement en nombre de points à déduire de la valeur globale attribuée au critère assiduité. Cette valeur finale après déduction est portée dans la case correspondante (sous total 2).

Pour la discipline :

- A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois suivant la codification ci-après :
 - S 1 : Avertissement verbal et écrit
 - S2 : Blâme
 - S3 : Mise a pied de 1 à 3 jours
 - S4 : Mise à pied de 4 à 8 jours licenciement, rétrogradation.

Lorsque plusieurs sanctions sont infligées dans le mois, il y a lieu de transcrire S1 + S1 ou S1 + S3 etc...

S'agissant de la sanction S4, se reporter aux dispositions et modalités énoncées dans la circulaire DCRH.

2.2. - Après ces formalités, la structure de gestion du personnel transmet les fiches aux notateurs qui procèdent à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés. (volume, qualité).

Au terme de l'appréciation et de la notation, le notateur établit la valeur globale au titre du volume, de la qualité, de l'assiduité et le cas échéant de la discipline. Il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.

2.3. - Les fiches de notation sont retournées à la structure de gestion du personnel qui procède :

- Aux ultimes vérifications de la fiche mensuelle.
- A la transcription des notes sur l'état informatique édité à cet effet

Table des matières

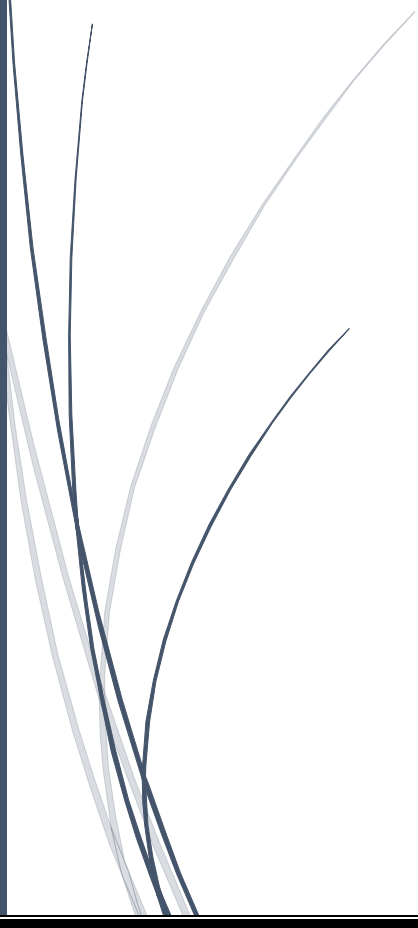


Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale 2

Chapitre I: La formation au travail

Introduction 6

Section01 : Généralités sur la formation 7

1. Définition et évolution de la formation 7

1-1. Définition de la formation 7

1-2.L'évolution de la formation 8

1-2-1.La période des corporations jusqu'au du XXème siècle 8

1-2-2.Début du XX siècle jusqu'à la fin des années 1950 9

1-2-3. Les années 60..... 9

1-2-4.Les années 70..... 9

1-2-5.Les années 80..... 10

1-2-6.Aujourd'hui 10

2. La politique de la formation 11

2-1. Définition de la politique de la formation 11

2-2. Les objectifs de la politique de la formation 12

3. Les types et les fonctions de la formation 13

3-1. Les types de la formation 13

3-1-1.Formation d'adaptation..... 13

3-1-2.Formation de gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité 13

3-1-3.Formation d'outil intellectuel de base (culture générale)..... 13

3-1-4.Formation de culture d'entreprise..... 14

3-1-5.Formation de mobilisation sur un projet d'entreprise 14

3-2. Les fonctions de la formation 14

3-2-1. Fonction de pilotage 14

3-2-2.Fonction de régulation 14

Table des matières

3-2-3.Fonction de réalisation	15
3-2-4.Fonction de contrôle	15
4. Le rôle de la formation	15
Section02 : l'importance et les enjeux de la formation	16
1. L'importance de la formation	16
2. Les enjeux et les acteurs de la formation	16
2-1. Les enjeux de la formation	16
2-2. Les acteurs de la formation	17
3. Les objectifs de la formation	18
Section03 : les pratiques et le plan de la formation	22
1. Le plan de la formation	22
1-1. Définition de plan de la formation	22
1-2.L'élaboration du plan de formation	23
1-3.La réalisation et suivi du plan de formation	24
1-3-1. La réalisation du plan de formation	24
1-3-2. Le suivi du plan de formation	24
2. Le suivi et l'évaluation de la formation	25
2-1.Le suivi de la formation	25
2-2. L'évaluation de la formation	25
3. Les pratiques de la formation	26
Conclusion	28

Chapitre II : La place de la formation continue dans la gestion des ressources humaines

Introduction	30
Section 01 : la formation continue : une pratique de GRH au service de l'entreprise et de travailleurs	31
1. Présentation de la formation continue	32
1-1. Définition de la formation continue	32
1-2. Les objectifs de la formation continue	32
1-2-1. De point de vue de l'organisation	32
1-2-2. De point de vue des individus	33

Table des matières

1-3. L'intérêt de la formation continue	33
2. La Gestion des Ressources Humaines	34
2-1. Définition et évolution de la GRH	34
2-1-1. Définition de la GRH	34
2-1-2. L'évolution de la GRH	35
2-2. Les fonctions de base de la gestion des ressources humaines	36
2-2-1. Le recrutement	37
2-2-3. La formation	38
2-2-4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	38
2-2-5. L'évaluation de la performance	38
2-2-6. La communication	39
2-2-7. Les conditions du travail (la qualité de vie au travail)	39
2-2-8. La gestion des relations collectives	40
3. Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH	41
Section02 : les pratiques de la formation continue en monde entier	42
1. Les pratiques de la formation continue en Asie	43
2. Les pratiques de la formation continue en Afrique	44
3. Les pratiques de la formation continue en Europe	45
4. Les pratiques de la formation continue en Amérique de Nord	46
Section03 : les contraintes et la place de la formation continue dans l'entreprise	49
1. Les contraintes de la formation continue au travail	49
2. La place de la formation continue dans l'entreprise	50
3. Le rôle de la formation continue dans l'entreprise	51
Conclusion	52

Table des matières

Chapitre III : La formation continue au sein de NAFTAL (cas pratique)

Section 01 : Présentation de l'entreprise	54
1. Présentation de la société NAFTAL ...	54
1-1. Définition et objectifs de l'entreprise NAFTAL	54
1-1-1. Définition de l'entreprise NAFTAL	54
1-1-2. Objectifs de l'entreprise NAFTAL ...	54
1-2. Historique de l'entreprise NAFTAL	55
1-3. L'organisation de l'entreprise NAFTAL	56
1-3-1. Branche commercial	56
1-3-2. Missions de la branche carburante	58
1-3-3. Branche GPL	60
1-3-4. Branche activités internationaux-partenariats ...	62
1-4. Mission et activité de NAFTAL ...	63
2. Le district commercialisation TIZI-OUZOU ...	64
2-1. Présentation de district ...	64
2-2. L'effectif du district ...	65
2-3. Organisation générale du district ...	65
2-3-1. Département administration et moyens généraux ...	65
2-3-2. Département finance et comptabilité ...	66
2-3-3. Département transport et technique ...	67
2-3-4. Département commerciale	67
2-3-5. Département informatique de Gestion ...	68
3. La gestion de la formation continue pratique et contraintes au sein de NAFTAL	69
3-1. La formation au sein de NAFTAL	68
3-2. La politique formation professionnelle au sein de NAFTAL	68
3-3. Objectifs sur l'initiative de l'entreprise	69
3-4. Objectifs sur l'initiative des salariés ...	70
4. Les conditions de mise en formation professionnelle à NAFTAL	70
5. Les types de formation	70
5-1. Selon la finalité ...	70
5-2. Selon la durée	71
5-3. Selon le lieu	71
6. L'évaluation au sein de NAFTAL après formation	71

Table des matières

6-1. L'évaluation à chaud	72
6-2. L'évaluation à froid	72
Section 02 : Les résultats de la recherche	73
1. Enquête et résultat de recherche	73
2. L'échantillon d'étude	73
3. Les outils de collecte de données	73
3-1. Le questionnaire	74
4. Présentation des résultats	74
5. Analyses interprétation des données	78
Conclusion	107
Conclusion générale	109
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

La gestion de la formation continue repose sur un équilibre entre pratique dynamique et gestion judicieuse des contraintes. En pratique, cela implique d'identifier avec précision les besoins de formation, de concevoir des programmes appropriés et d'employer des méthodes pédagogiques efficaces.

Ensuite, les contraintes budgétaires et temporelles, ainsi que la nécessité de garantir la pertinence de la formation par rapport aux objectifs de l'entreprise, posent des défis importants.

Notre objectif de ce travail, est d'examiner les pratiques et les contraintes de la formation continue au sein de NAFTAL, commercial de Tizi-Ouzou.

Les données récoltées lors de nos échanges avec le responsable de la fonction ainsi que l'analyse des résultats de notre enquête par questionnaire nous ont permis de percevoir l'importance que cette entreprise accorde à la formation.

Mots clés : la gestion de la formation continue, la formation continue, formation, pratiques, contraintes, NAFTAL, commercial de Tizi-Ouzou

Abstract

Managing continuing training is based on a balance between dynamic practice and judicious management of constraints. In practice, this involves accurately identifying training needs, designing appropriate programs and employing effective teaching methods.

Coating, budgetary and time constraints, as well as the need to ensure training is relevant to business objectives, pose significant challenges.

Our objective of this work is to examine the practice and constraints of continuing training within NAFTAL commercial Tizi-Ouzou.

The data collected during our exchanges with the head of the function as well as the analysis of the results of our questionnaire survey allowed us to perceive the importance that this company gives to training.

Key words: Managing continuing training, continuing training, training, practice, constraints, NAFTAL, commercial Tizi-Ouzou