

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Option : Management Stratégique des Entreprises



Mémoire de Fin D'étude

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème :

**LA POLITIQUE DE FORMATION AU SEIN D'UNE
ENTREPRISE**

Cas : ELECTRO-INDUSTRIE.

Dirigé par :

Mr : ZERKHEFAOUI .L

Les jurés:

Président: Mr OUBAZIZ.S, Maître-assistant a FSEG

Examineur: MEZIANI.Y, Maître-assistant a FSEG

Encadreur: Mr ZERKHFAOUIL, Maître-assistant a FSEG

Réalisé par :

M^{elle} : ACHIR DIHYA

M^{elle}: HAMOUIMECHE

SILIA

Promotion : 2017

Remerciements

Nous tenons à remercier le bon Dieu qui nous a accordé la santé et le savoir pour accomplir notre Travail, nous tenons aussi à exprimer notre profonde reconnaissance à notre promoteur Monsieur ZERKHEFAOUI et nous le remercions vivement pour avoir mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pour la réalisation de ce mémoire et en particulier sa disponibilité, sa présence et ces judicieux conseils et orientations, qui nous ont été très utiles.

Nous vifs remerciements vont aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait d'examiner et de juger notre présent mémoire, Ainsi que notre encadreur au sein de l'Electro-Industrie Monsieur MATOUK.

Notre sincères salutations distinguées aux personnels de

L'entreprise Electro-Industrie.

Enfin nous remercions tous ceux qui contribués de près ou de loin pour la réalisation ce se modeste travail.



dédicaces



Après chaque début il y'a une fin donc a la fin de mes études, c'est avec un grand plaisir que je dédis ce modeste travail à :

- ❖ Mon père : que dieu ait son âme.*
- ❖ Ma mère : celle qui ma éclairée mon chemin, qui ma toujours encouragée et soutenue tout au long de mes études.*
- ❖ Mon oncle : qui a toujours était présent à mes cotés.*
- ❖ Mes sœurs : MANEL, CELINE et MELIA.*
- ❖ Mon frère : KAMEL.*
- ❖ Mes grands parents.*
- ❖ toute la famille ACHIR , HAMICI et ALIANE.*
- ❖ mes chers cousins : GHADA, AGHILES, LOUNIS.*
- ❖ mes chers amis : YACINE, OUNISSA ET LYES.*
- ❖ Ma binôme : CELIA et toute sa famille.*

DIHYA





dédicaces



Je dédie ce travail à :

La mémoire de mon père : aucun dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être, ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu a consentis pour mon éducation et ma formation.

A ma très chère mère, Que le dieu la donne beaucoup de santé, MAMAN merci ;

Mes aimables frères SAÏD et FAREDJ que dieu les protège ;

Mes très chères sœurs KARIMA, LYNDIA, FATIHA et leurs familles.

A mon très cher fiancé SOFIANE et toute la famille AKROUN ;

-Ma grande mère

-Mes oncles et tantes.

-Mes cousins et cousines

A Ma chère binôme DIHYA et toute sa famille

A tous mes amis ; et collègues

SILIA



Sommaire:

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : La politique de la formation en GRH.....	3
SECTION1: Définitions, objectifs et types de formations.....	4
SECTION 2:Processus de formation.....	10
CHAPITRE2:Le rapport de la formation sur les autres politiques RH....	38
SECTION 1: L'importance de la formation.....	39
SECTION 2: L'impact de la formation sur les ressources humaines.....	43
CHAPITRE 3:La politique de formation au sein de l'entreprise Electro- Industrie.....	59
SECTION 1: Présentation de l'organisation ELECTRO -INDUSTRIES.....	60
SECTION 2: La politique de formation au sein de l'ELECTO - INDUSTRIES.	65
SECTION 3 : L'interprétation des résultats.	73
CONCLUSION GENERALE.....	80
BIBLIOGRAPHIE.	
TABLES DES MATIERES.	
ANNEXES.	

Résumé :

La formation qui apparait comme une condition de l'employabilité pour le salarié et de la compétitivité pour l'entreprise et le moyen d'acquisition des compétences, nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

La construction ou la mise à jour de la politique de formation sont des occasions importantes pour le responsable de formation d'impliquer l'encadrement et de déclencher son adhésion et sa mobilisation sur tout ce qui se fera en matière de formation dans l'entreprise.

L'évaluation s'avère un outil de validation des acquis de formation, d'aide à la décision, d'accompagnement, d'adaptabilité et de mobilité de la ressource humaine, à l'atteinte des attentes et aspirations des bénéficiaires et de l'efficacité de l'entreprise, mais sa réussite dépendra de l'objectivité de la méthode de l'évaluateur.

En résumé notre travail s'articule en trois chapitres : Le premier chapitre traite le cadre théorique de la politique de formation, le deuxième traite l'impact de la politique de formation sur les ressources humaines et le dernier c'est le cas pratique qui traite la politique de formation au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

C'est sur cet arrière fond, que s'inscrit notre recherche, afin de trouver quelques réponses à nos questions suivantes :

- Est-ce que la formation effectuée par les cadres de l'ELECTRO- INDUSTRIES est bénéfique et efficace ?

Enquête de recherche:

Notre objectif consiste à démontrer comment l'entreprise E-I mène ses actions de formation afin d'assurer l'adéquation Homme/emploi, et pour cela nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau du service emploi et formation à l'aide d'un entretien élaboré avec le responsable des ressources humaines.

➤ **Résultat de l'enquête :**

- L'entreprise est en bonne santé financière pour mener un bon processus de formation.
- L'entreprise arrive à avoir un facteur humain compétant grâce à sa politique de formation.
- L'entreprise fournit des efforts considérables en matière de formation.
- La lenteur du processus de formation.
- Les personnels ne reçoivent pas une formation avant de commencer à travailler.

La formation permet à l'entreprise de s'adapter à l'innovation technologique donc les entreprises forme ces salariés fin que ces dernier puissent être apte d'utilisé les nouvelles technologies et par la suite apporter du nouveau à l'entreprise.

L'entreprise ELECTRO- INDUSTRIES fournis des efforts considérable en matière de formation et essaye toujours de développer son facteur humains.

Les études et l'analyse qu'on a fait nous à permes de mieux comprendre le concept de formation au sein des entreprises et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas adaptables à toutes les entreprises mais du moins à l'entreprise ELECTRO - INDUSTRIE qui a constitué notre cas, ces conclusion sont les suivantes :

- La formation est un facteur de motivation, car c'est grâce à celle-ci que les salariés peuvent s'adapter rapidement à leurs postes de travail et développer leur employabilité et apporter le plus à l'entreprise.

formation est un moyen qui permet à l'entreprise de s'adapter à l'innovation technologique donc les entreprises forme ces salariés afin que ces dernier puissent être apte d'utilisé les nouvelles technologies et par la suite apporter du nouveau à l'entreprise.

-La formation est un facteur clé de la réussite de l'entreprise car si l'entreprise dispose d'une ressource humaine compétente et bien formés cette dernière va permettre à celle-ci de se développé et d'être compétitive sur le marché.

Nous voyons donc que les objectifs de départ ce sont confirmées, cette analyse nous permet de constater que si la formation est aujourd'hui considéré comme un levier stratégique pour les entreprises, il s'agit également d'un dispositif primordial pour les salariés, qu'il est intéressent de développer.

De plus il semble primordial de mettre l'accent sur l'évaluation de la formation qui est très importante et qui est peu pratiquée dans les organisations, puisque la formation demeure un investissement conséquent pour l'entreprise, et qu'il est important qu'elle soit bénéfique pour l'ensemble de ces acteurs à court mais également à long terme.

La mise en place d'actions de formation nécessite la participation et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, afin qu'elle soit profitable pour tous.

En conclusion L'entreprise ELECTRO - INDUSTRIES fournit des efforts considérables en matière de formation et essaye toujours de développer sont facteur humains pour le bien de l'entreprise en général mais ces efforts demeurent insuffisants face aux mutations économique à l'environnement de l'entreprise.

Définition des mots clefs :

1-formation:

C'est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incité à améliorer leurs connaissances, leurs capacité mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs organisationnelle, et personnel ou social pour s'adapter a leur environnement et pour accomplir leur taches de façon adéquate actuelle et future. La formation généralement adoptée pour les personnes exerçant déjà une activité professionnelle est souhaitant accroitre leurs compétences.

La formation peut se définir aussi de plusieurs manières nous citons parmi elles:

<< La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le future pour la bonne marche de l'organisation>>.

2-Evaluation:

C'est un ensemble de méthodes, de technique et qualité et de perspective et de procédure complexe qui comporte une phase d'observation et d'analyse, une opération Montale de jugement et enfin d'expression de ce jugement sous forme qualitative ou quantitative verbal ou non verbal, d'appréciation, pertinence, cohérence de manière à améliorer sa valeur.

3- Adaptation:

C'est la conception de la modification de l'environnement, c'est l'aptitude et la capacité de flexibilité comportementale et ajustement personnelle en fonction de plusieurs situations. L'adaptation au travail est un processus de réalisation et de maintien de la correspondance ; elle est indiquée par la satisfaction de l'individu avec l'environnement du travail.

3-Attente:

C'est défini comme l'action de compter sur quelqu'un, sur quelque chose, une espérance, une prévision. Les attentes sont les clés de la réalisation des objectifs que nous courrions après.

En attend par attente au sein d'une organisation l'amélioration des connaissances, meilleure gestion du processus de travail, la communication facile entre les collaborateurs.

5-Les compétences:

Est une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir faire acquis pour la maitrise des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus autrement dit, une compétence permet d'effectuer une tache de façon satisfaisante.

6- La politique de formation:

Toute entreprise met en œuvre une politique de formation. Toute fois rare celle qui l'écrivent et la diffusent. Il s'agit pourtant d'une pratique dont la nécessité augmente avec la taille de l'entreprise, en effet, les acteurs concernés par la formation sont nombreux, la formation est une fonction partagée et chaque acteur doit bien connaître ce que l'on attend de lui.

Selon JACQUES SOYER la politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfini chaque année pour être présenter au comité de l'entreprise. Pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusé. Il s'agit donc d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui dans le "sens", la direction, ce vers "quoi" il faut aller.
- Celle qui définit le "comment". Ce sont les principes de l'organisation a respecter.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

INTRODUCTION GENERALE :

INTRODUCTION GENERALE :

A l'ère des mutations économiques, techniques, concurrentielles et sociales dans lesquelles évolue l'entreprise dans une logique d'efficacité et d'adaptabilité, le facteur humain occupe une place centrale dans cette quête d'efficacité et d'adaptabilité.

Aujourd'hui, le management des ressources humaines constitue l'enjeu et la clé de la stratégie de l'entreprise, l'identification des besoins en matière des compétences, des qualifications et de connaissances, surtout à l'heure de l'économie de savoir, et de l'ingénierie de l'information et de l'intelligence économique, et une nécessité, plus que jamais indispensable pour accompagner cette évolution.

Face à ces mutations auxquelles est confrontée l'entreprise, la formation professionnelle constitue l'un des outils de management des ressources humaines en matière de l'accroissement et de développement des compétences individuelles et collectifs, et de la performance de l'entreprise.

Cet investissement en ressources humaines par la formation, demeure une pratique non négligeable, qui intervient dans une logique de création de valeurs dans l'entreprise.

A cet égard, la formation qui apparaît comme une condition de l'employabilité, pour le salarié, et de la compétitivité pour l'entreprise, et le moyen d'acquisition des compétences professionnelles, organisationnelles et opérationnelles, nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et aux défis d'adaptation, d'innovation, de Progrès dans un environnement complexe et mouvant.

Cette pratique de management permet donc de mettre à jour les compétences acquises dans une perspective de développement économique, technique et sociale.

Ainsi, la formation est définie comme un investissement, mais elle doit faire preuve d'efficacité de ses résultats et de son impact sur l'atteinte des objectifs tracés par l'entreprise.

L'efficacité des actions de formation et de ce fait l'une des préoccupations des responsables des ressources humaines, que leurs évaluations paraissent plus qu'indispensable.

L'évaluation s'avère un outil de validation des acquis de formation, d'aide à la décision, d'accompagnement, d'adaptabilité et de mobilité de la ressource humaine, à l'atteinte des attentes et aspirations des bénéficiaires et de l'efficacité de l'entreprise, mais sa réussite dépendra de l'objectivité de la méthode d'évaluation adoptée.

Le choix de notre recherche est motivé par les motifs et les objectifs suivants :

- Connaitre l'aspect théorique de la politique de formation.
- Déterminer l'importance de la formation et son impact sur les RH.
- Voir la relation qui existe entre la politique de formation et les autres politiques RH.
- Démontrer le processus de formation au sein de l'entreprise ELECTRO – INDUSTRIES.

C'est sur cet arrière fond, que s'inscrit notre recherche, afin de trouver quelques réponses aux questions suivantes :

- Est-ce-que la politique formation dispensée aux cadres d'ELECTRO- INDUSTRIES est bénéfique à ces derniers ?
- La formation permet-elle l'adaptation des cadres aux exigences de leurs postes ?

Donc la problématique est posée sur deux aspects descriptifs et analytiques liée à la politique de formation au sein d'une entreprise.

Pour répondre aux questions posées en a suivi une méthodologie de type qualitative véhiculée par un entretien semi-directif avec le DRH et une analyse documentaire au sein de cette entreprise.

En résumé notre travail s'articule en trois chapitres : Le premier chapitre traite le cadre théorique de la politique de formation, le deuxième traite l'impact de la politique de formation sur les ressources humaines et le dernier c'est le cas pratique qui traite la politique de formation au sein de l'entreprise ELECTRO - INDUSTRIES.

CHAPITRE 1 :

La politique de formation en GRH.

Introduction du chapitre:

La formation est considérée comme une forme d'avantages, consentie aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire les besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Depuis la fin des années 80 à nos jours, elle a pour ambition de faire évaluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Ce chapitre portera sur :

Le cadre théorique de la formation dans lequel en va définir la politique de formation, ses types et ses objectifs.

Le processus de formation dans lequel en va voir comment établir un plan de formation et par la suite l'évaluation de la formation.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Section 1: Définitions, objectif et types de formation

L'entreprise qui réussit est celle qui veut prendre effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et on finit par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

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:

« la formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs habilités, leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs organisationnels et personnels ou sociales pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leur tâches de façon adéquate pour les personnes exerçant déjà une activité professionnelle et souhaitant accroître leur compétences »¹.

De cette définition, 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 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.

¹ Jacques Soyer, la fonction formation, édition d'organisation, paris, 1999, p.45.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

-Un facteur de motivation des salariées, car elle répond aux besoins du développement de l'individu, elle leur permet d'assurer une progression dans leurs parcours professionnel.

1-2- La politique de formation :

JACQUES SOYER, dans son livre " Fonction Formation ", définit la politique de formation comme étant "une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise ". Pour SOYER la politique de formation pour qu'elle soit efficace, elle doit être « écrite et diffusé »².

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le "sens», la "direction», ce vers quoi il faut aller .Il s'agit de tous ce que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.

- Celle qui définit le "comment», ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

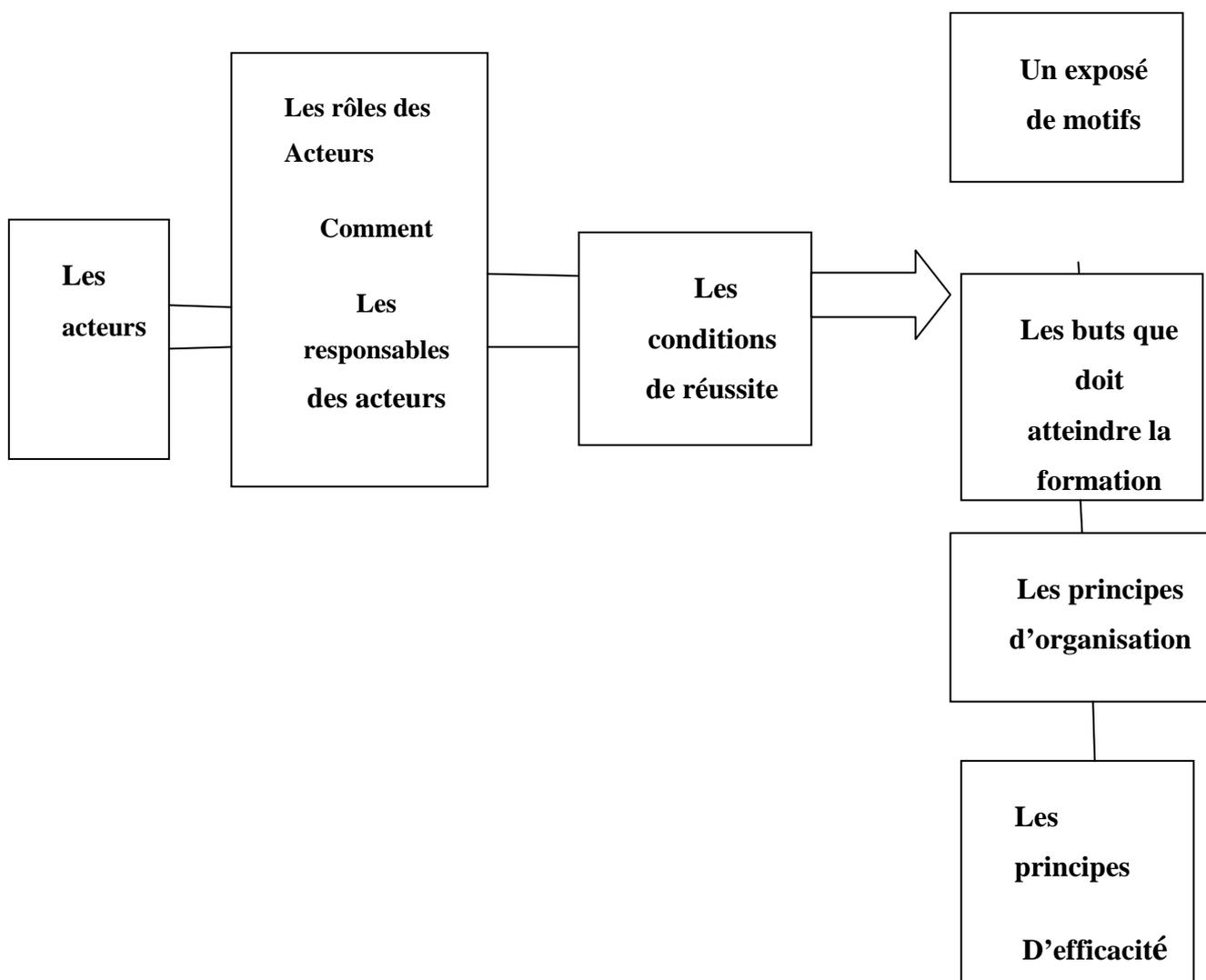
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. Une introduction explicite les enjeux, le pourquoi des buts choisis.

Il s'agit en quelques sortes d'un exposé des motifs.

² Jacques Soyer, op cit, p.48.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Schéma N°01 : Qu'est-ce qu'une politique de formation ?



Source : Jacques soyer, Fonction Formation, édition d'organisation. p.29.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

1-3- ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA FORMATION³:

Nous allons tous d'abord présenter les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs qu'elle vise.

1-3-1-ENJEUX DE LA FORMATION:

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 accueillir les connaissances et des savoir-faire nouveaux.

Les deuxièmes consistent à faire évaluer les comportements et les attitudes des salariés.

1-3-2-Objectifs de la formation :

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être claires, réalistes, praticables, et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit:

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation des matériels et des équipements et une réduction des accidents et des départs.

³ Jacques Soyer, op cit, p.46.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

-Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

-Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.

-Aider les sans-emplois à s'intégrer plus facilement dans de nouvelles organisations.

-S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

-Aider à l'insertion de la bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

-Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

1-4-TYPES DE FORMATION:

Selon SOYER, il existe cinq types de formation⁴:

1-4-1-La Formation adaptation:

L'entreprise cherche toujours à améliorer ces résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaire, réduction des prix, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements de 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.

1-4-2-La Formation 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 l'emploi à la suite d'une suppression du poste initiale.

⁴ Jacques Soyer, op cit, p.48.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

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 où a développer la motivation par le biais de la promotion interne.

1-4-3-La Formation outil intellectuel de base (culture générale)⁵:

Il s'agit d'une formation générale (langue, mathématique, analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utiliser avant d'engager les salariés dans une formation "mobilité". Nous pourrions également l'appeler formation "pré - professionnelle", cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

1-4-4-La Formation culture d'entreprise:

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit d'une manière plus au 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 facile, 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.

1-4-5-La Formation mobilisation sur un projet d'entreprise:

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

⁵ Jacques Soyer, op cit, p.49.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

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

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Section 2 : Le processus de formation.

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation. La politique de formation comme une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (environ 5 à 7 ans) alors que les orientations de formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusé, il s'agit d'un document comportant trois parties :

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

2-1- Identification et analyse des besoins :

Cette phase est très importante elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

2-1-1-Notion de besoin de formation :

"Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation"⁶.

En réalité, il n'y a pas de besoins de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre, la formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

⁶ Alain Meignant, manager la formation, édition liaison, paris 2003, p.123.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Tableau N°1 : les dix étapes clés de l'identification et l'analyse

Des besoins de formation

Etapas	Les instructions
01	-faire un premier repérage des points clé de la situation (documentation, quelque entretiens) puis s'assurer que la formation et bien l'élément de traitement du problème.
02	-Identifier les acteurs clé de la réussite et notamment ce qui sont en position de décision et au influence forte
03	-identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse Document existants ou à produire, personnes.
04	-analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01
05	-compléter l'information auprès des acteurs clé sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagés (pas seulement en formation et recueillir leur point de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaire, Le bon moment pour réaliser la formation compté tenu des besoins et des contraintes du terrain
06	-a partir de cette pré enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoin et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses
07	-obtenir des acteurs clés, validation de la demande, et mener les actions
08	-appliquer la démarche et les méthodes choisies
09	-synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	-faire valider ce projet par tes acteurs clés

Source: MEIGNANT, Alain, op cit, p.215.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Donc le responsable de formation, pour construire le plan de formation ne récence pas des besoins, mais un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

2-1-2- Les types de besoins de formation :

Dans son livre « la fonction formation » SOYER Jacques⁷ décrit trois types de besoins de formation : les besoins personnelles, individuelles, et collectifs.

- **Les besoins personnels** : On parle de besoins personnels de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

- **Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée....., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

2-1-3-Collecte et analyse des données :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle.

⁷ Jacques Soyer, op cit, p126.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des R.H.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

2-1-3-1-Recueil des données⁸:

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation.

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

2-1-3-1-1-Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :

La gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un group) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

⁸Alain Meignant, op cit, p.138.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

2-1-3-1-2-Enquêtes formelles et informelles :

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la Hiérarchie.

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'actions.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questions à choix multiples, remplis anonymes par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration de travail...l'employé aussi s'exprime librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

2-1-3-1-3-L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte ⁹:

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des couts.
- Le nombre d'accidents du travail.
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.
- Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées.
- Le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retards.

⁹ Alain Meignant, op cit, p.139.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

2-1-3-1-4-Au niveau individuel :

L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés : la comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

On tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formations et organiser les modalités.

2-1-3-2-Analyse des données recueillies :

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire .Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autre poste ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaire dans les activités actuelles ou futures.

Selon **Alain MEIGNANT**, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristique principales »¹⁰.

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents.
- Elle doit permettre une implication des acteurs.
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre.

¹⁰ Alain Meignant, op cit, p.140.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

- Enfin, elle doit être efficiente, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

2-1-3-3-La classification des besoins :

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

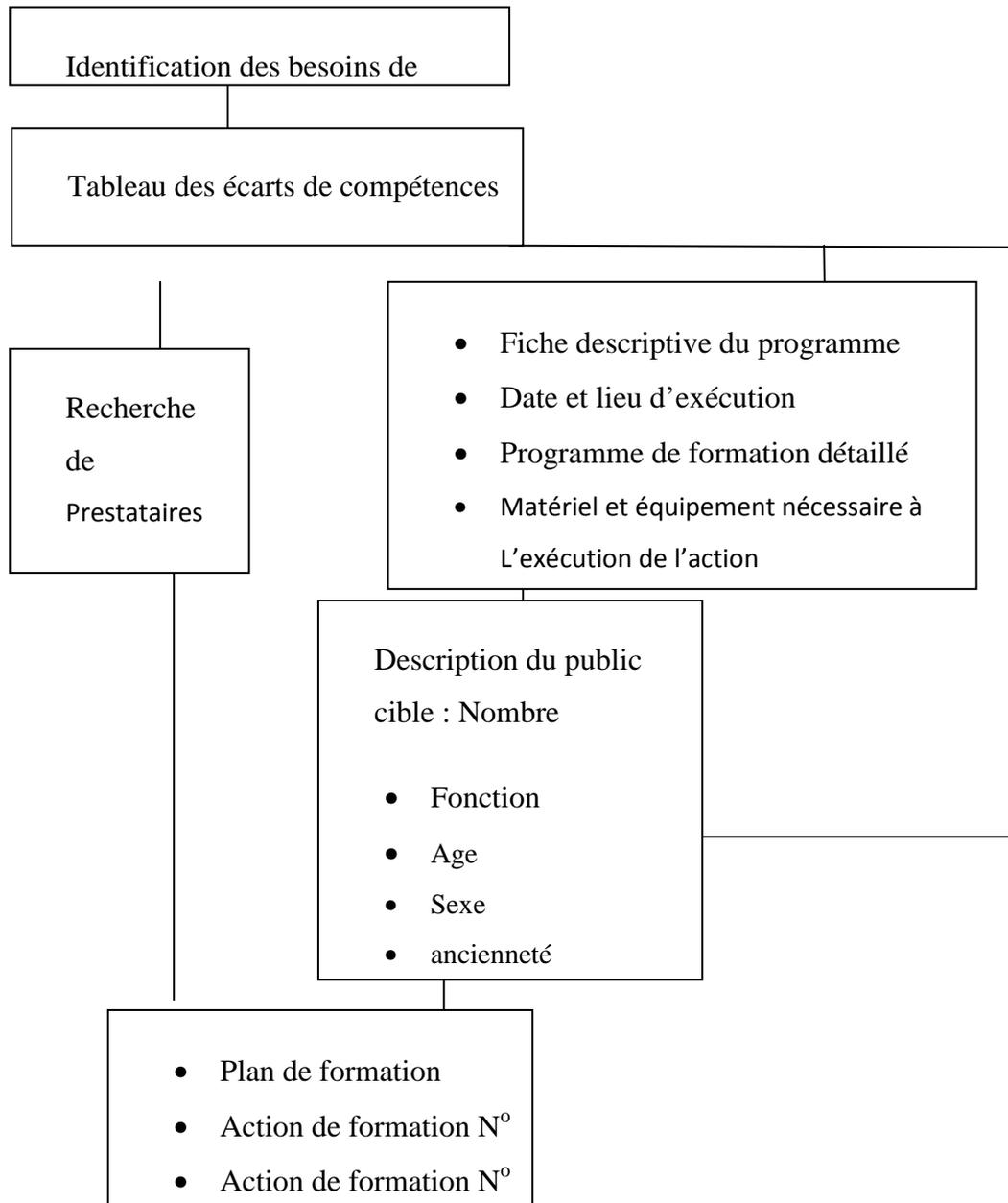
2-2-Elaboration du plan de formation :

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'action de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en formation des objectifs retenus, c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Schéma N° 2 : Elaboration du plan de formation.



Source : manuel de gestion, Vuibert, tome 1,1992, p.444

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

2-2-1- Définition du plan de formation :

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de Management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹¹.

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

➤ **Opérationnelles** : (c'est ce que l'on va faire) les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus.

➤ **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. les couts incluent :

les couts pédagogiques (convention signées avec des organismes et couts de formation internes) , le cout estimé des salariés et des stagiaires, les frais de déplacement et séjours des stagiaires , le cout des équipements propre à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériels).

Le cout de fonctionnement du service de formation interne ...etc.

➤ **Les choix du changement sur les moyens qu'il affecte** :le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, 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, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels le plus souvent de trois ans.

¹¹ Alain Meignant, op cit, p.191.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

➤ Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés :

Les actions de formations ont pour finalité d'apporter les personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaire pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients, et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences

2-2-2- Les objectifs du plan de formation :

MEIGNANT ALAIN met en perspective les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir tableau suivant):

Tableau N :02 : les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
Court terme (1ans) consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	-acquisition de technique/outils Nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. -comblement de lacunes ou techniques de progrès dans la tenue de poste	-formation au traitement du texte, à la négociation -apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour	-Prise en compte d'événement affectant	-formation à la sécurité dans un

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

	améliorer les performances	un métier -mutation touchant une équipe entière. -amélioration d'indicateurs collectifs	atelier. -formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion	-accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme (3ans) Accompagner et faciliter les changements	-Réussir un Investissement ou un changement d'organisation	-achat de nouveaux équipements induisent des changements lourds (technologiques Nouvelles, procédés différentes)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine aux autos machines
	Développer les potentiels	Constitution d'un vivier d'individu à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	-Université d'entreprises -Séminaires réservés aux « hauts potentiel » -Formation diplomates externes
	Optimiser les flux promotionnels	-Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	-nouvelles filières d'Ingénieurs -Brevet professionnels par unités capitalisables
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs	-Formation au métier d'acheteur de formation de chef du projet.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

	-Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	-Bilan de compétence -Formation à la création d'entreprise.
Long terme (3à10) : préparé l'avenir	-Changer de culture	-Adaptation des salariés aux grands tendances au nécessite anticipables -Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	-Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel. -Universités hors limites
	-Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	-Reconversion de salaires dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	

Source: GADINL, GUERIN, FPIGERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 1997.p.297.

Le plan de formation comporte :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées.

Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

2-2-3- Les choix de la politique de formation :

Dans son ouvrage « Ressources humaines » Jean-Marie Peretti¹² cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

- les objectifs de la formation.
- Le budget.
- Le contenu.
- Les bénéficiaires.
- Et enfin, les modalités.

➤ **Choix des objectifs de la formation :**

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs objectifs suivants :

- 1 – Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie.
- 2- Réalisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel.
- 3- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.
- 4-Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible.....

Ces objectifs ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalité.

- **Choix du budget :** C'est un choix important, il s'agit de dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.
- **Choix de contenu :** la formation peut être une formation générale destinée à satisfaire les besoins en formation, elle est destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelles.

¹² Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, édition Vuilbert, Paris, 1998,p.379.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Il existe cependant certaine formation qui présente un caractère mixte, on peut citer à titre d'exemple le cas de l'information d'un service qui donne lieu souvent à une action de formation générale en informatique complète par une formation aux tâches liées à la nouvelle organisation du travail.

➤ **Choix des bénéficiaires** : la formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerne que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou contraire des personnes désignés.

➤ **Choix des modalités** : l'éventail des choix est large, il s'agit de choisir :

1- **La durée de formation** : l'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

2- **Formation « intra » ou « inter »** : l'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes.... Etc. la formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux.

3- **Formation par moyen interne et organismes extérieurs** : l'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.

La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise.

La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

4- **Formation pendant ou hors les heures de travail** : pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures de travail, pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.

5- **Formules pédagogiques** : les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la Panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

MEIGNANT ALAIN classe les méthodes en cinq catégories ¹³:

- Méthodes affirmatives (exposés, TWI...)
- Méthodes interrogatives (enseignement programmé, EAO, méthodes déductives et inductives....)
Méthodes de découverte (pédagogie de projet, réalisation de recherche, formation action, méthodes des cas....).
- Méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe de développement personnel, de créativité.....)
- Autre méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,.....)

2-2-4- Validation du plan :

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En générale, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur ressources humaines accompagnés par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettant au responsable de formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

¹³ Alain Meignant, op cit, p.202.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (édition, diffusion et explication) préparant le passage à l'opérationnel. La communication sur le plan a pour objectifs :

1- D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan :

Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

- D'une petite plaquette diffusée dans les services.
- D'un document affiché.
- D'un numéro spécial du journal de l'entreprise.

2- D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :

Le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et des actions qui ont découlent, et prend éventuellement des rendez-vous individuels s'il y a des besoins d'explications sur des modifications ou des rejets de demandes

2-3-mise en œuvre de la formation :

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie, le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation.....).

L'implication accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs, cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salariale.
- A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation.
- Au nombre de stagiaires en formation ainsi que leur répartition par catégorie de personnel.
- Au nombre d'heures de formation ainsi que leur répartition par type d'action.
- Au coût des actions de formation rapportée aux prévisions budgétaires.
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

2-4- Le suivi de la formation ¹⁴:

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

¹⁴ Alain Meignant, opcit, p.210.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

La formation, une fois faite, les salariés sont la plus part du temps laissés à eux même, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs

salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir le développement éventuels de l'action ...etc.il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'en suite, progressivement.

Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme un autocrate. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi de formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

2-4-1- le suivi administratif¹⁵:

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différents structure de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de

¹⁵ Alain Meignant, op cit, p.210.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

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

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence, l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

2-4-2- Le suivi comptable :

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

- 1) Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.
- 2) Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.
- 3) Les dépenses de matériels, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.
- 4) Les fournitures de fonctionnements courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier
- 5) . Coût des locaux : salles de cours, ateliers.

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développement de véritables outils (tableau de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour facilite le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

Le tableau de bord doit être alimenté par des données sur lesquelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

2-5- L'évaluation des effets de la formation :

L'Evaluation de la formation distingue deux dimensions¹⁶ :

2-5-1 : Une dimension tournée vers la personne, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.

2-5-2 : Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, dispositif, programme et/ou dans les différents structure et organismes de formation.

L'Evaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permet de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante :

La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation : ils se déduisent de ces objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

¹⁶ Alain Maignant, opcit, p.220.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation, puis au moyen d'une évaluation du rendement au travail, quelque temps après la formation, il vérifiera si

Les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme cela se fera dans quelques années après la formation.

Les résultats de l'évaluation de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

JACQUES SOYER¹⁷ propose trois grands types d'évaluation :

- La pseudo évaluation
- L'Evaluation par objectifs
- Les approches complémentaires

1- La pseudo évaluation : Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

L'évaluation de l'action « à chauds » en fin de stage : il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques

¹⁷ Jacques Soyer, op cit, p.250.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement on en groupe ou individuellement ou par écrit.

L'évaluation « à froid » de l'action : cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçue, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

2- L'Evaluation par projet :

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminé si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont¹⁸ :

- Les objectifs pédagogiques
- Les objectifs de formation
- Les objectifs finals.

➤ L'Evaluation des objectifs pédagogiques :

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis, tests- pré-tests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire ...

L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, technique et outils.

➤ L'Evaluation des objectifs de formation :

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul déroulement en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le (s) formateur (s), manager (s), voir même les formés.

¹⁸ Jacques Soyer, op cit, p.251.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

➤ L'Evaluation des objectifs finals :

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée

et que la hiérarchie après le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les qualités produits, le nombre d'erreurs ou de rebuts, la CA..) ou d'indicateurs économiques (le calcul d'un retour d'investissement...)

3- Les approches complémentaires :

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs qualifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

- On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, à deux choix : d'une part, de licenciement de personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formes présente un coût que l'on peut comparer.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

➤ **Normes concernant la formation :**

1) Les normes ISO :

Les normes ISO sont des normes établies par l'International Standard Organisation. Elle a été mise au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assurent la satisfaction de leurs besoins.

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception réalisation, évaluation et suivi.

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre un processus de certification, la fédération de la Formation Professionnelle (FFP) a rédigé un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité.

Le tableau suivant relève quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 et 9004.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Tableau N03 : les normes ISO concernant la qualité formation

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	-Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation
ISO 9002	-Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients -Cette norme est utilisée en particulier pour les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçus eux-mêmes.
ISO 9003	-Expliquer les exigences de qualité des clients. -Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences. -Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel.
ISO 9004	-Fournir des références, des points de repère issus de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisateurs dans la mise en place d'une démarche qualité.

Source : Guy le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences.

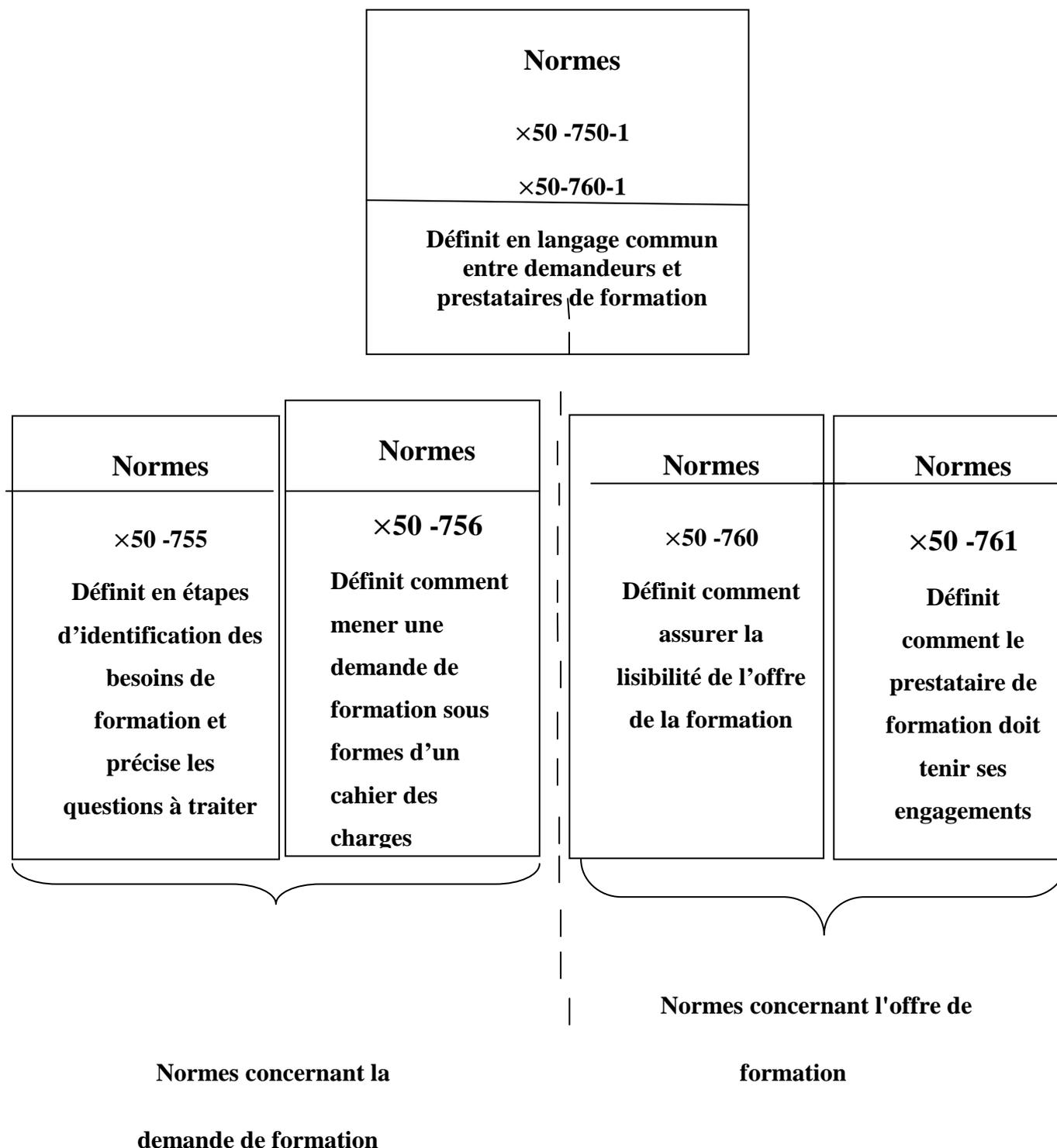
2) Les normes AFNOR :

Les normes AFNOR sont des normes spécifiques à la France. Elles constituent des références de spécification qui doivent caractériser les produits et les services. Appliquées au domaine de la formation, ces normes concernent autant la demande que l'offre de formation.

Ces normes AFNOR sont homologuées depuis 1987, l'organisme certificateur est en France l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Figure N°03 : les Normes AFNOR concernant la formation



Source : Guy le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences.

CHAPITRE 1 : la politique de formation en GRH.

Conclusion du chapitre :

La formation est représentée comme un ensemble cohérent et ordonné des actions nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existants dans l'entreprise, et satisfaire ces besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en terme de cahier de charge.

Donc le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

On peut mettre en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- Considérer l'existant.
- Accompagner et faciliter les changements
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

CHAPITRE 2 :

**L'impact de la formation sur les
ressources humaines**

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

Introduction du chapitre :

La formation du personnel, contrairement à ce qu'elle était, est devenue aujourd'hui un élément majeur de la politique des ressources humaines. Elle se trouve placée au centre des stratégies de développement des entreprises, car elle répond à la fois aux attentes du personnel et au besoin de l'entreprise. Elle pèse de ce fait, un poids relativement lourd dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, en matière de performance économique, tout en prenant en considération l'évolution des métiers, dans un environnement en perpétuelle mutations .

Ce chapitre portera sur :

L'importance de la formation et la relation qui existe entre elle et les autres politiques RH.

L'impact de la formation sur les ressources humaines.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

Section 1 : l'importance de la formation et sa place dans la gestion des ressources humaines :

Nous présentons dans cette section, ce que la formation permet d'améliorer dans l'entreprise ainsi que sa place dans la gestion des ressources humaines.

1.1 L'importance de la formation :¹

La formation est la base de la plupart des améliorations de performance.

- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.

- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.

.-Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.

- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqués, de changement dans les modes de production : c'est un effet d'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès techniques.

- 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.

1.2 la place de la formation dans la gestion des ressources humaines :

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.

¹Djahida Si Hadj, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013, p.36.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

Les dix points suivants renvoient à la place de la formation dans le processus de gestion des ressources humaines² :

1-2-1- Relation titulaire actuelle /poste actuel :

A court terme, le titulaire a-t-il besoin de formation pour se perfectionner dans la maîtrise de son poste ? L'entretien annuel ou les observations sur le terrain constituent les méthodes les plus utiles pour identifier ces besoins.

1-2-2- Relation ressources humaines actuelles/emploi actuel :

Collectivement, les ressources humaines actuelles maîtrisent-elles les exigences de

Compétences de l'emploi auquel elles sont affectées ?

L'entreprise peut identifier des besoins collectifs en analysant les besoins d'une population homogène. Si elle dispose d'outils de gestion des compétences lui permettant de consolider les résultats des entretiens individuels pour faire apparaître les points forts et les points faibles collectifs, cela sera évidemment d'une aide précieuse. Par ailleurs, l'exploitation des résultats sur les performances, ou les enquêtes de satisfaction des clients, vont apporter des éléments indispensables à cette analyse.

1-2-3-Relation ressources humaines actuelles/ressources humaines future :

Compte tenu des caractéristiques collectives de la population concernée par le problème de gestion à résoudre (l'âge, formation initiale et continue, potentiel...) et les tendances actuellement constatées de déformation naturelle de cette population (âge, taux de promotion...) projetée sur une période donnée (cinq ans par exemple), quel sera son état

²Djahida Si Hadj, op cit, p.38.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

d'arrivée au terme de la période si aucune action n'est menée (en effectifs et en niveau de qualification) ? La formation ici n'a pas de rôle particulier, sinon à fournir pour la simulation

Permettant de caractériser la population concernée (formation reçues, compétences validées...).

1-2-4- Relation stratégie et plans opérationnels de l'entreprise / emploi futur :

Les processus de décisions stratégiques de l'entreprise et les plans opérationnels peuvent permettre d'identifier des emplois futurs et leurs exigences de compétences, en particulier les « emplois clés » ceux pour lesquels l'entreprise a absolument besoin de disposer de personnes compétentes pour ne pas risquer de rater ses objectifs. Ces besoins de compétences sont-ils décrits ? On retrouve ici tout à fait l'axe d'objectifs « préparer l'avenir ».

1-2-5- Relation ressources humaines futures / emploi futur :

Les écarts entre les ressources humaines actuelles projetées à cinq ans et les besoins de compétences découlant des emplois clés constituent les besoins en formation (la gestion anticipatrice des emplois).

1-2-6-Relation emploi futur / poste futur :

Peut-on décliner l'emploi futur en postes futurs qui requièrent, en plus des compétences générales nécessaires pour la tenue de l'emploi, des compétences spécifiques ? Quand, dans le temps, pourra-t-on parvenir à une approximation suffisante pour définir ces besoins (ce qui permettra de donner un contenu concret aux objectifs à moyen terme de formation) ?

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

1-2-7-Relation ressources humaines futures / poste futur :

Y'a-t-il dans les ressources humaines actuelles des groupes de personnes qui pourraient accéder aux postes futurs moyennant une formation leur permettant de changer de filière ?

1-2-8- Relation titulaire actuelle /titulaire future :

Les titulaires actuels seront-ils les titulaires des postes futurs ? Le problème est à poser individuellement, compte tenu de l'âge, de la formation, du potentiel et des évaluations de chacun, des prévisions d'effectifs et du planning des flux d'accès, et des coûts prévisibles des moyens permettant le passage. Autrement dit, un titulaire donné peut-il s'adapter au poste futur ? Le souhaite-il ? Quel est le coût prévisionnel de la formation nécessaire et l'investissement est-il justifié compte tenu de l'âge et de la probabilité de réussite ? Le temps nécessaire à l'adaptation est-il synchrone avec les étapes auxquelles l'entreprise aura besoin de disposer de titulaires formés ? Ya-t-il lieu d'engager des actions de « remise à niveau » préparant des formations plus directement professionnelles ?

-Le titulaire actuel, s'il ne peut pas on ne souhaite pas s'adapter, est-il susceptible de sortir (de sa filière d'emploi, de son établissement, voire de son entreprise) ? Peut-on l'aider par la formation à ce que cette sortie se fasse de façon positive ?

-Les titulaires futurs viendront-ils de l'extérieur par le recrutement ? Comment formuler les profils recherchés ? Comment les former, à partir de leur seuil, pour qu'ils occupent ces postes avec compétences ?

Toutes ces questions pourront être traduites en termes d'objectifs et composer un politique de formation. Celle-ci est l'un des moyens, en synergie avec d'autres, de concrétisation de

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

politique de ressources humaines apportant à l'entreprise les ressources en compétence dont elle a besoin, aujourd'hui et demain.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

Section 2 :l'impact de la formation sur les ressources humaines.

Dans cette section, nous allons présenter ce que la formation apporte à la gestion des ressources humaines, ainsi que son impact sur le développement des compétences et sur la motivation.

2-1- La contribution de la formation à la gestion des RH :

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de³ :

- la résolution des dysfonctionnements de l'entreprise.
- la gestion prévisionnelle des compétences.
- le maintien de l'employabilité des salariés.

2-1-1- La résolution des dysfonctionnements :

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche. Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à la résolution de ces problèmes. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, amélioration des conditions de travail, etc. Ces dysfonctionnements peuvent s'agir des erreurs

³ Jacques Soyer, la fonction formation, édition d'organisation, paris,1999, p .61.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines...).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler, une rectification de l'anomalie constaté au niveau de la structure de l'entreprise.

2-1-2- La gestion prévisionnelle des compétences :

La gestion des ressources humaines se décline dans le langage des compétences, de l'acquisition des compétences (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation).

L'homme devenant un déterminant important pour toute gestion prévisionnelle à travers l'ajustement des ressources aux besoins futurs.

La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés.

Les recommandations aux quelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins de formation, permettent de concevoir des plans de formation pour une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement de compétences futures nécessaires à l'entreprise.

2-1-3- Le maintien de l'employabilité des salariés :

Maintenir l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité représente une coresponsabilité d'un salarié et de son entreprise.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

On peut définir l'employabilité comme attractivité que présente le salarié sur le marché de travail. L'employabilité pour le salarié est relative aux :

- Compétences maîtrisées.
- A l'existence d'un projet professionnel.
- La capacité de situer dans le marché du travail.

Pour l'entreprise, les dispositifs qui participent à son développement sont nombreux :

- La gestion des compétences.
- L'information sur la stratégie de l'entreprise.
- Des dispositifs de mobilités

La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

2-2- Impact de la formation sur le développement des compétences :

A priori, l'impact de la formation sur la compétence est fort, mais qu'est ce que la compétence ? Quelles sont ses composantes ?

Qu'est-ce que la compétence ? cette question est d'actualité et les réponses sont nombreuses.

Dans le but de bien définir la compétence, nous présentons les définitions suivantes :

- MAURICE DEMONTMOLLIN⁴ définit la compétence comme étant «un ensemble stabilisé de savoirs et conduite type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».
- CLAUDE-LEVY-LEBOYER⁵ la définit comme « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à

⁴Francis Minet, communication aux journées, AFDS 2009, p.5. (M.Montmollin, l'intelligence de la tâche, 1984.)

⁵Claude-Levy- Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, 2009, p.32.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture ».

- Selon GUY LE BORTEF⁶, la compétence est « un savoir agir en situation professionnel ».

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- La compétence permet d'agir et c'est la qu'on peut la repérer, la compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalités.....) que la formation peut agir.

Par conséquent, il faut que la formation ne produit pas directement de la compétence, mais seulement indirectement à travers son action sur ses différentes composantes.

2-2-1- Impact de la formation sur les composantes de la compétence :

Dennery Marc distingue cinq composantes des compétences. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du : savoir, savoir-faire, et savoir-être.

Dennery Marc ajoute à ces trois composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficiles à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

⁶Guy Le BORTEF, développer la compétences des professionnels, édition liaison, juin 2002, p.29.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

2-2-1-1-Impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir⁷ :

- Les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leurs sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoir ou connaissance contextuelles ».
- Les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est-à-dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».

Dans les stages de formation d'aujourd'hui, il s'embles de plus en plus évident que la formation n'a plus pour fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs contextuels ».

Par exemple il Ya une dizaine d'années, on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, on entre directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-t-elle encore un impact sur les savoirs contextualisés ?

On peut en douter, car ce que les opérationnels demandent, ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qu'intéressent les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

2-2-1-2-Impact de la formation sur les savoir-faire :

Par savoir –faire, on entend une « connaissance procédurale », c'est-à-dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne

⁷ Denney Marc, piloter un projet de formation, édition ESF, septembre 2008,p.108.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

faut pas réduire pour autant le savoir –faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoir-faire intellectuels.

Il ne faut non plus confondre le savoir-faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire en général ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habilité. Cette habilité manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en se confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience que l'on devient habile, compétent.

Il ya souvent un malentendu auteur de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part des exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs.

Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

2-2-1-3-Impact de la formation sur le savoir-être :

Certains managers, encore plus que du savoir-faire, ils attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être.

La formation a-t-elle donc pour mission de produire des savoirs –êtres ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

➤ **Développer des qualités morales :**

La première dimension du savoir-être recouvre ce que l'on appelle généralement « les qualités morales ». Il s'agit par exemple de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, de l'honnêteté

Toutes ces dimensions de personnalité font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profils d'homme et de femme particulièrement adaptés à l'entreprise. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par la formation.

Nous pouvons citer à titre d'exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration des jeunes embauchés au cours duquel on va tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

On assiste depuis le début des années quatre-vingt-dix à une multiplication de ce type de formation, pour tant leur efficacité est loin d'être prouvée. Si elles laissent souvent une bonne impression aux jeunes embauchés, il n'en est pas de même pour les salariés beaucoup plus anciens. On ne change pas de qualité morale en trois jours de séminaires résidentiels. Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation, pas de la formation. On n'apprend pas à devenir responsable entre quatre murs, le sens de responsabilité s'acquiert à travers l'expérience et tout particulièrement à travers les premières expériences de la vie, et non pas en visionnant un film ou en jouant des jeux de rôle

➤ **Changer le caractère :**

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développé.

Et pourtant, tant de formateurs et de managers veulent transformer en quelques jours des gens « émotifs » et « stressés » en des personnes « calmes » et « sereines » ou encore changer des employés « soumis » et « introvertis » en des collaborateurs « proactifs ».

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

Mais, en réalité, il est difficile de demander à une personne adulte de changer en deux ou trois jours ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans.

C'est pourtant l'illusion véhiculée par majorité des formations au management et au développement personnel.

Cela ne veut pas dire qu'il faut arrêter les formations dans ces domaines. Selon Dennery, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui

sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition est qu'il faut que ces personnes soient volontaires et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.
- La deuxième condition est que ces personnes doivent être invitées à changer certains de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit, en fait d'acquiescer puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.
- Enfin, la troisième condition est que ces personnes ne doivent s'engager dans un véritable travail de fond.

Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser mais à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation d'actions de formation...).

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

➤ **Développer les goûts et les intérêts :**

Les goûts et intérêts permettent d'augurer le choix professionnel. Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodique ».

Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement.

La particularité des goûts et intérêts et d'être plutôt stable, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si

Elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement...) elle permet au personnel de découvrir de nouveau centre d'intérêts au cours de sa vie professionnelle.

➤ **Produire des comportements stéréotypés :**

Les managers exigeants de plus en plus que les stages soient directement efficaces et qu'ils produisent des comportements stéréotypés. Ils veulent que tout le monde se comporte de la même façon.

La formation n'est pas les moyens le plus efficace pour produire ces comportements stéréotypés. Car il est difficile d'imposer à des salariés qui restent toujours « libres » de penser et d'agir des comportements figés. Ensuite, la formation doit être d'avantage un moyen pour développer l'autonomie du professionnel qu'un outil de contrôle. La formation ne devient réellement efficace que lorsqu'elle permet à l'apprenant de découvrir de comprendre, de raisonner, bref d'apprendre, et non pas d'inculquer, d'imposer, de normaliser, bref de discipliner.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

2-2-1-4- Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

Les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes » intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'expérience. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre.

Il existe trois grandes manières de résoudre les problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles : l'application, l'adaptation, et la création.

L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolutions de problèmes parfaitement définis.

L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation ou il existe toujours une marge de manœuvre.

La création est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

La formation peut-elle avoir un effet sur les démarches intellectuelles ?

D'un point de vue théorique, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue durée et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

Mais d'un point de vue pratique la réponse est moins positive, car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales.

Or, il ne semble pas que cela soit réellement le cas aujourd'hui.

En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

2-2-1-5-Impact de la formation sur la confiance en soi :

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins positifs. L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui-même ; et si ce jugement est positif la personne aura confiance en elle-même et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage,

En encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant et en s'interdisant soi-même toutes attributions dévalorisantes.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

2-3- L'impact de la formation sur la motivation :

DENNERY MARC⁸ présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivation : l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

2-3-1-Impact de la formation sur la satisfaction :

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation.

Dans le passé, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ».

Les Demandes de stage les plus farfelues étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale.

Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité...et l'investissement formation devait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation.

Aujourd'hui, les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômés). Une bonne

⁸Dennery Marc, op cit, p.145.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

2-3-2-Impact de la formation sur le processus motivationnel :

Nous retiendrons le model du processus motivationnel de VROOM qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

- L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé.
 - L'instrumentalité: qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.

 - La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.
- Nous avons vu que la formation à un effet sur la confiance en soi, elle a aussi un effet sur l'expérience, car cette dernière dépend de l'image que se fait la personne de ses capacités.

La formation peut avoir également un autre effet sur l'expectation, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.

- Pour savoir si en agissant, le personnel à des chances d'obtenir la récompense qu'il attend, il a besoin de connaitre ce qui marche dans l'entreprise et ce qui prioritaire. Or la formation est l'expression des priorités de l'entreprise. Elle met en évidence les

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. A partir de là, chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé.

- La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

2-3-3-Impact de la formation sur l'implication :

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre sans retenue dans son travail.

Les entreprises actuelles ne sont plus gères par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Ceci signifie que pour qu'elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme, à leur travail et épousant leurs valeurs.

La formation est appelée pour faciliter cette intégration des valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi »....etc.

CHAPITRE 2 : Le rapport de la formation sur les ressources humaines.

Conclusion du chapitre:

Pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise et à son environnement, les professionnels de la fonction ressources humaines peuvent décider non seulement de faire appel à des compétences externes par le mécanisme de recrutement, mais également d'assurer le développement des compétences internes par le biais de la formation professionnelle.

CHAPITRE 3 :

**La politique de formation au sein
d'ELECTRO-INDUSTRIES.**

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Introduction :

La formation prend une dimension dynamique au sein de l'entreprise Electro-Industries, Cette dernière ne s'intéresse pas elle en étant une simple fonction mais plutôt pour lancer les défis de se positionner dans un environnement de plus en plus turbulent.

Ce chapitre est structuré autour de deux aspects suivants :

La politique de formation au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES et son processus d'établissement.

L'interprétation des résultats reçus de l'entretien avec le DRH de l'entreprise ELECTRO- INDUSTRIES.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Section 1: Présentation générale de l'organisation Electro-industrie et sa politique de formation.

Electro- industries est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des moteurs électriques, alternateur, transformateurs de distribution et groupes électrogènes.

Electro-industries est également dotée d'un équipement adéquat qui offre au secteur industriel d'importantes capacités de sous-traitance.

1-1- Historique :

SONELEC est l'une des entreprises les plus importantes de notre pays, elle fut créé en 1969 conformément au décret 83-25 et possède des unités de production à travers le territoire national, Elle a été créé sous sa forme actuelle en Janvier 1999 après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise National des Industries Electrotechniques).

Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de moteurs Electrique, alternateurs et transformateurs de distribution.

L'Electro-Industries est composée de deux (02) unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité de fabrication de transformateurs de distribution.
- Unité de fabrication de moteurs Electriques, alternateurs et prestation technique.

Les produits fabriqués par Electro-Industrie conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDE, ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS pour les moteurs et TRASFO-UNION pour les transformateurs jusqu'en 1992.

La production actuelle d'Electro-Industries est écoulée sur le marché algérien et génère un chiffre de 1,8 milliards de dinars, la capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins de marché à 70% environ dont les ventes moteurs représentent 30% de la capacité de production.

Et surtout il est à signaler qu'Electro-Industries est le seul fabriquant de ces produits en Algérie.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

1-2- Situation géographique :

Electro-Industries est placée sous l'égide de la société de gestion des participants câbleries et matériel électrique. Elle se compose d'une direction générale et de deux unités de production à savoir :

- UTR (Unité Transformateurs) ; pour la fabrication de transformateurs de distribution.
- UMP (Unité Moteur et Prestation) ; pour la fabrication de moteurs et de prestation technique.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifié par QMI canada le 24/07/2004.

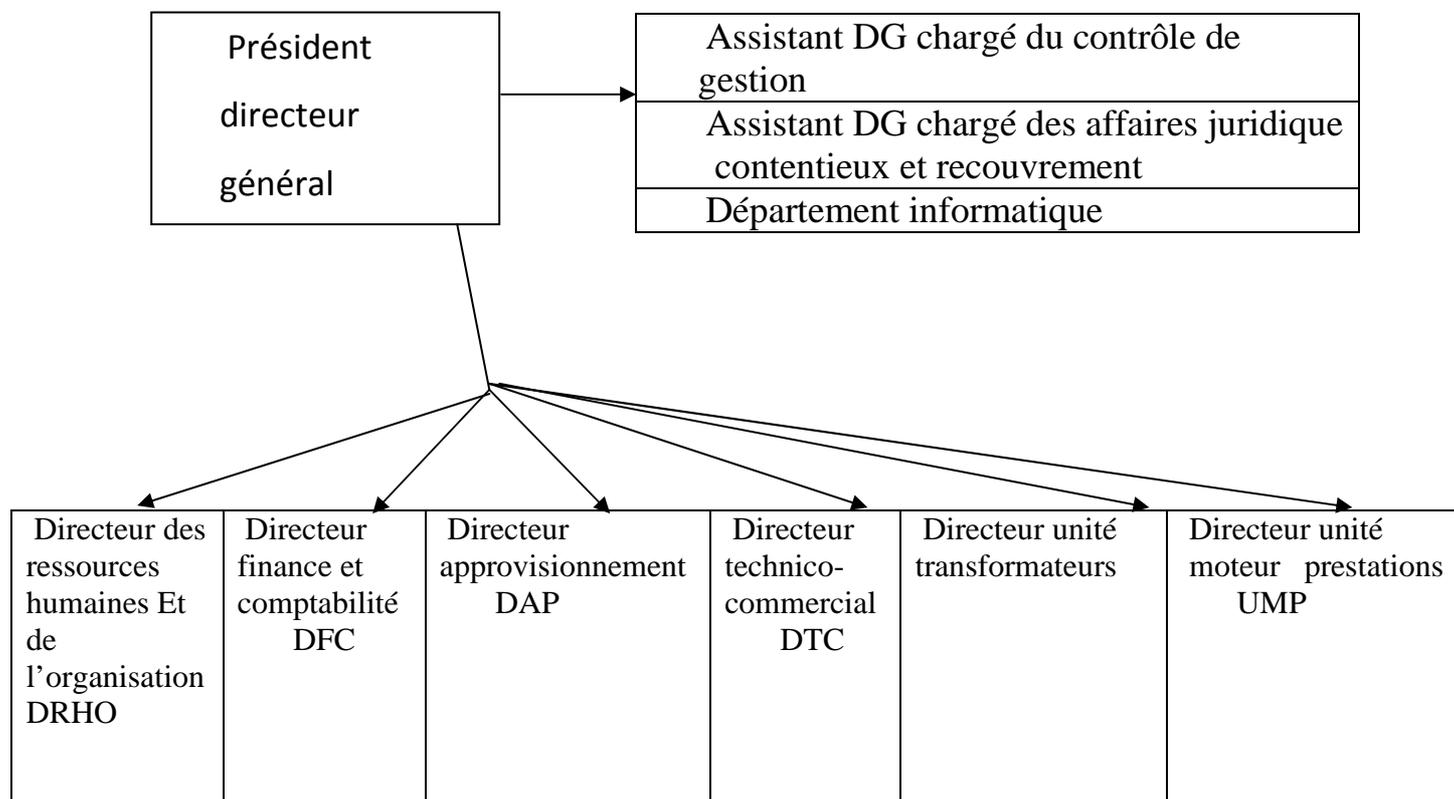
L'entreprise offre également une importante capacité de sous-traitance ; cette opération permet une meilleure utilisation des facteurs de production disponible au niveau de l'entreprise ainsi qu'une amélioration de la trésorerie du fait du chiffre additionnel.

Cette action consiste à redynamiser les relations commerciales avec les clients, à la recherche de nouveau clients pour l'exportation et à lancer une nouvelle activité de répartition et de service après-vente de gros moteurs électriques et de groupes électrogènes.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

1-3-organigramme générale de l'EPE /électro-industries/SPA AZAZGA

Schéma N° 04 : organigramme de l'entreprise électro-industries



Source : document interne à l'entreprise

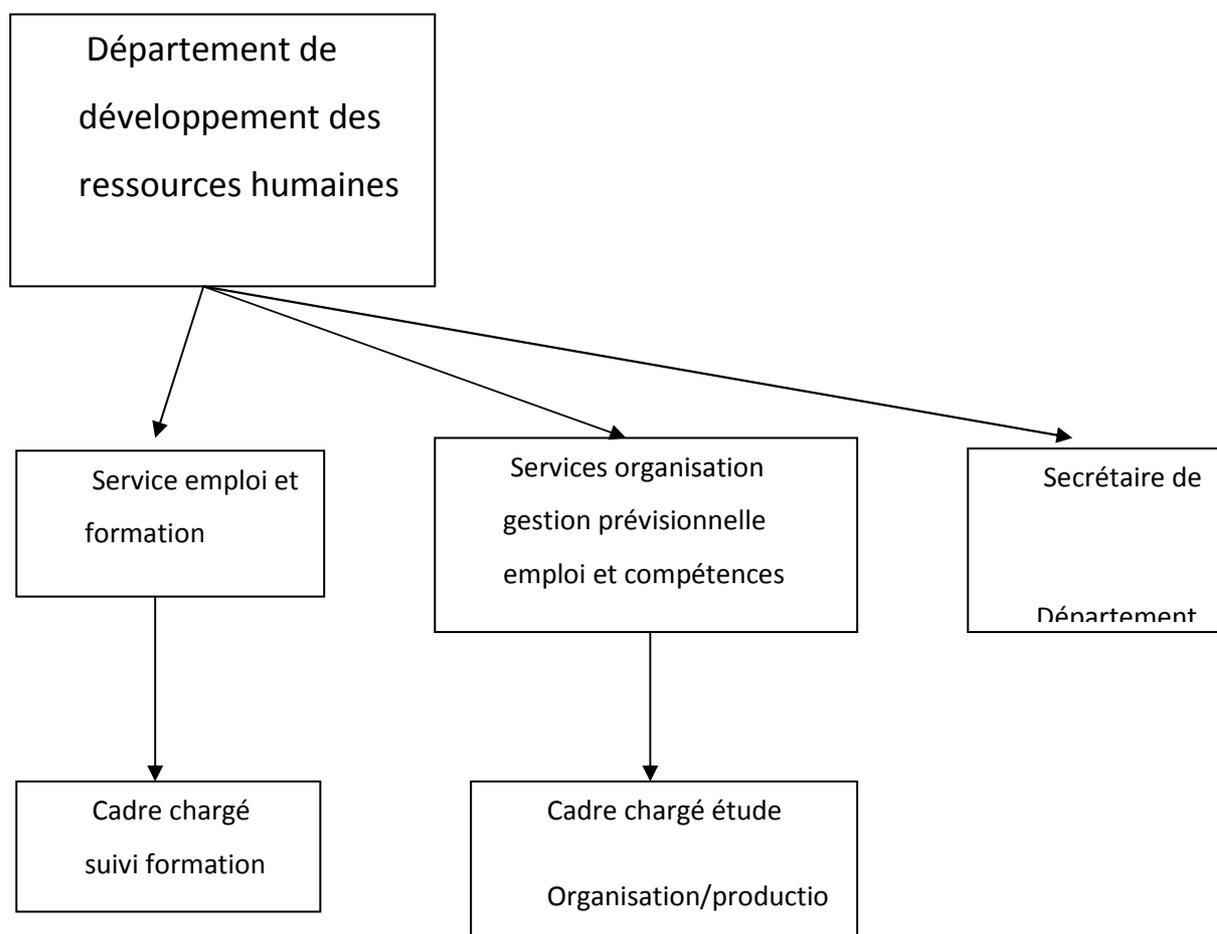
CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

1-4-le service emploi et formation

En matière de gestion des ressources humaines, la formation constitue l'un des principaux leviers d'adaptation des calcifications, et la détermination des besoins en formation, et un élément très important dans la gestion des ressources humaines parce qu'elle permet de relever tous les écarts constatés

1-4-1 : organigramme du service emploi et formation :

Schéma N : 04 Organigramme du service emploi et formation d'entreprise électro-industries



Source : document interne à l'entreprise

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

1-4-2- Objectifs du service Emploi et formation :

- Veiller à satisfaire les besoins en personnel qualifié des différentes structures.
- Veiller à l'élaboration et réalisation du plan de formation.

1-4-3- Tâches principales :

- Rédiger les offres d'emploi.
- Analyser les demandes d'emploi.
- Représenter l'entreprise auprès du bureau de conciliation.
- Coordonner et superviser les activités des structures.
- Exécuter toutes les tâches qui lui ont demandées par sa hiérarchie en adéquation ses aptitudes professionnelles.
- Constituer les doléances des travailleurs.
- Faire convoquer, recevoir les candidats et conduire les entretiens de sélection et faire les examens d'aptitude.
- Élaborer un plan de formation.
- Identifier les besoins en formation.
- Évaluer les actions de formation, promotions, mutations, redéploiement.
- Évaluer les organismes de formation.
- Assurer le suivi de compétences du personnel.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Section 2 : La politique de formation de l'Electro Industries :

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non une fin en soi. Elle constitue un investissement qui doit porter des fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leur postes de travail et en les préparant à l'occupation de nouveaux postes afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut.

2-1-Identification et analyse des besoins de formation :

Avant de commencer une action de formation il est important d'identifier les besoins.

Au sein de l'entreprise Electro Industries les besoins de formation sont exprimés et déterminés directement par les directeurs « les directions ». Ou unités par exemple : service de production, service de gestion de stock...où relève les agents, et c'est le responsable qui doit rendre compte pour élaborer un plan de formation. Ce dernier va être envoyé à la direction des RH et plus précisément au service Emploi et Formation, ce dernier est chargé d'analyser toutes les actions envoyées par les différents départements pour élaborer ensuite un plan consolidé et budgétisé.

2-1-1-Recueillir les données : le travail du responsable de formation à l'entreprise Electro Industrie consistera à répertorier les besoins selon les méthodes différenciées auprès des acteurs concernés en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités. Il devra au préalable assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins.

➤ La demande de recensement :

1) L'information documentaire : les sources d'information seront :

- Données politique (orientation de l'entreprise, politique de formation).
- Données opérationnelles (Bilan du plan de formation antérieur, analyse des points forts et points faibles de la formation...)

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

2) Recherche des besoins par entité (usine, agence, site...) : les sources de la formation vont partir :

- De la traduction locale des orientations générales de l'entreprise.
- Le plan opérationnel de l'entité (plan des progrès, objectifs RH)

Il s'agit de positionner la formation auprès des responsables (managers) comme élément contributif au succès des objectifs pour suivis par l'entité.

3) Recueillir les besoins et les attentes individuels de formation

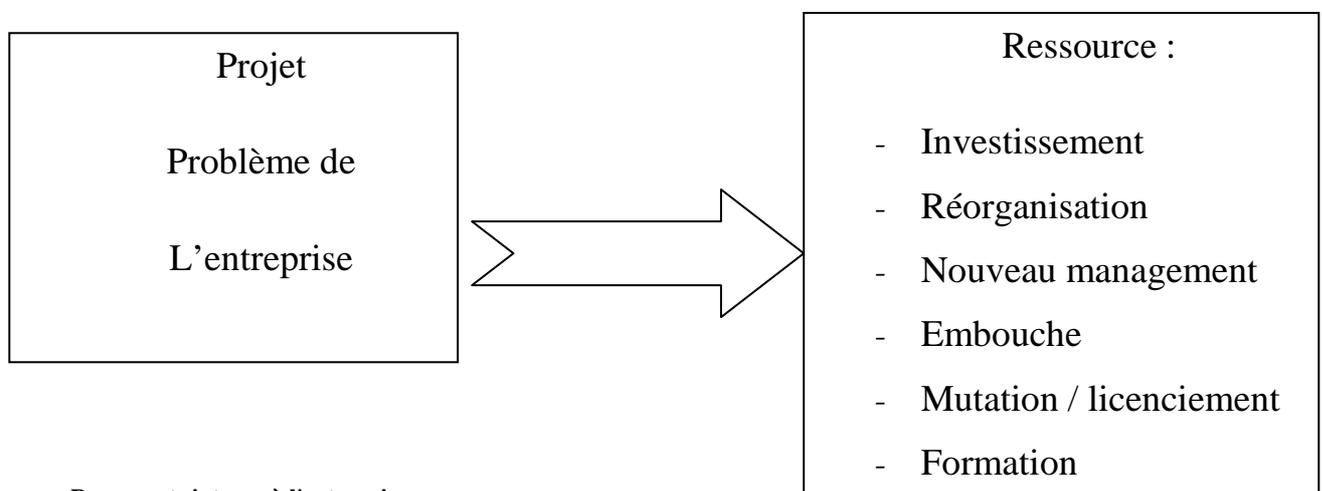
(développement des compétences remontant desservices) : les besoins sont bien identifiés grâce aux entretiens professionnels annuels, basé sur les référentiels de compétences de l'entreprise.

Il s'agit par la suite de hiérarchiser, prioriser les demandes en fonctions des objectifs stratégique et des contraintes.

Ces trois sources d'information vont permettre de donner un contenu précis aux objectifs de formation du plan.

➤ La pertinence de la formation à partir des données analyser recueillies

Schéma N° 05 : La formation comme une réponse au problème posé



•Documents interne à l'entreprise.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Donc la formation est une ressource parmi d'autres au service de l'entreprise.

La formation est-elle le moyen pertinent qui permet de régler ou atteindre le résultat désiré, attendue ?

La question « Comment recueillir les besoins de formation ? » doit s'articuler autour de la question clé « quels sont les problèmes, des écarts de performance qui nécessitent la formation ».

Tableau N° :04 Exemple de grille de besoins de formation suite à une problématique

Nom du problème :.....

Difficultés rencontrées dans l'activité	Population concerné
Pratique actuel à faire évaluer	Pratique attendu
Impact actuel sur les résultats	Amélioration des performances attendues
Compétences utilisées	Compétences à faire évaluer
Priorité	Délai de résolution

Source : Document interne à l'entreprise

2-1-2-Traduire les besoins de compétences en besoins de formation :

À cette étape, les besoins de formation ont été recensés grâce à des différentes approches et outils que nous venons de citer.

Le responsable de formation va effectuer un travail de réflexion, de décodage, pour traduire les besoins de compétences en besoins de formation et les expliciter en objectifs généraux de formation.

Analyser l'écart entre la compétence désirée (attendue) et actuel insuffisante pour déterminer les savoirs, savoir-faire et savoir-être des compétences requises qui permettent la maîtrise de l'emploi.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Aussi les différents savoirs (savoir, savoir-faire, savoir-être) identifiés vont permettre de mieux formuler les attentes en matière d'objectifs de compétences à acquérir et d'explicitier les objectifs de formation.

Différents méthodes pour identifier les objectifs de formation existent :

- a- Qui, quoi, combien, quand, comment ?
- b- Recherche des écarts de performances et indicateurs de mesure.
- c- Matrice représentant le niveau des aptitudes de salariées dans une unité...

En ce qui concerne l'utilisation de la matière :

Elle permet de déduire des thèmes de formation à partir de l'identification insuffisante des ressources humaines disponible dans le service ou l'atelier pour atteindre des normes de fabrication, qualité sécurité ...fixées pour l'équipe en question.

L'entreprise entre le responsable opérationnel et chargé de la formation permettra de repérer quelles sont les missions ou les tâches qui sont réalisées en dessous de la norme.

En cas de fonctionnement normal d'une entreprise, ces carences seront limitées (deux ou trois points maximum). Le chargé de la formation va aider le responsable opérationnel à définir les « capacité à » ou les « connaissances » nécessaires au sein de son équipe pour lui permettre d'atteindre son objectif.

Il confrontera ces exigences aux ressources humaines dont il dispose et verra ainsi où se situe les compétences à s'acquérir ou à développer.

Si l'écart entre le réel et le souhaitable est trop important, il puis sera dans les autres moyens de gestion du personnel (mutation, recrutement) sinon il utilisera la formation, et recherchera dans l'offre disponible sur les marchés de la formation, les stages dont les objectifs visent l'acquisition de ces savoirs et de ces savoir-faire.

S'il ne trouve pas, il fera son propre cahier des charges, pourra lancer un appel d'offre...

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

2-1-3-Les outils utilisés pour recenser les besoins de formation :

Les outils utilisés pour recueillir les informations sont divers et répondent au type de demande de formation.

Pour cette organisation « Electro-Industries », il peut s'agir :

- De questionnaire que l'on distribue aux managers et aux salariés pour recueillir leurs besoins.
- Du catalogue que l'on fait circuler pour récolter les besoins.
- De conduite d'entretien avec les salariés pour apprécier les écarts de compétences, le potentiel.
- D'entretien individuel avec les responsables d'unité, de service pour faire reformuler leur besoin en matière de formation
- De cahier de charges sur le problème posé et les besoins de formation.
- De référentiel d'emploi et de métier qui facilite le repérage des compétences requises et le positionnement du salariés.
- D'exploitation des réclamations et de l'insatisfaction des clients.

- Enfin l'évaluation des formations antérieures et les correctifs à apporter.

2-2-Processus d'établissement d'un plan de formation :

Cette étape consiste à mettre en œuvre le plan de formation.

Au sein de l'entreprise Électro-Industries et notamment au service

Emploi et Formation le responsable doit classer les besoins par origine, regrouper tous les besoins communs distingués les besoins individuels des besoins collectifs, puis choisir les paramètres qui vont figurer dans le plan de formation détermine le volume (nombre de stagiaire, la catégorie, la durée...)

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

2-2-1-Définition des paramètres du plan de formation :

Le plan de formation¹ correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction les managers, le responsable de formation, les futures formés et les représentants du personnel.

C'est pourquoi la construction du plan de formation comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable de formation.

Il doit être monté en convergence avec les adjectifs économiques techniques et sociaux de l'entreprise et cohérence avec :

- Le style de management – la culture d'entreprise.
- Les politiques Du personnel – les moules d'organisation du travail c'est ce qui déterminera les urgences, priorités, planning.

2-2-1-1-Méthode courante :

Chaque entreprise peut donner la forme qu'elle souhaite, selon sa taille.

Permis les questions qui doivent guider la construction du plan de formation après que le recensement des besoins ait été réalisé :

- Comment répondre à l'ensemble des besoins de formation recensés ?
- Quels sont les problèmes prioritaires ?
- Quels sont les acteurs à impliquer ? Comment les impliquer ?

La réponse à ces quelques questions guidera le responsable de formation ainsi que les acteurs concernés dans le choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan de formation.

¹ Voir l'exemple du plan annuel de formation de l'année N.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

2-2-1-2-Traduire un besoins en ligne du plan :

Écrire la mouture finale du projet du plan de formation de l'entreprise reste une activité centralisé et relève du chargé de formation ou du manager.

Il s'agit de s'assurer de la comptabilité du projet du plan avec les moyens de l'entreprise, des ajustements et des équilibres nécessaires.

2-2-1-3-Taches à réaliser par étapes :

➤ Analyser la collecte des informations préalablement récoltées :

Classer les besoins par origines, regrouper tous les besoins communs, distinguer les besoins individus des besoins collectifs :

- Pour les besoins individuels : le premier du travail consiste à réaliser le regroupement de tous les besoins individuels qui relèvent de la même action de formation.
- Pour les besoins collectifs : le regroupement des besoins communs s'effectue comme pour le besoins individuel.

➤ Choisir les paramètres qui vont figurer dans une ligne du plan :

- Formaliser les objectifs de formation attendus choisis, lister les actions de formation projetées.
- Déterminer le volume : le nombre de stagiaires, la catégorie professionnelle, la durée de vacation.
- L'étalement dans le temps : la prévision de planning, répartir les actions de formation dans l'année.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

➤ **Valider le plan de formation :**

Il s'agit de faire valider d'abord le plan pour la direction avant de lui donner sa mouture définitive.

➤ **Communiquer sur la plan :**

Informez globalement le personnel sur les orientations du plan de formation selon les moyens dont dispose l'entreprise (petite plaquette à diffuser dans les services, documents affichés, numéro spécial du journal d'entreprise, page sur internet de l'entreprise...)

➤ **Dates de référence pour élaborer le plan :**

- Construire le plan à l'année civile avec un exercice comptable avec des budgets couvrant la période.
- Prendre en compte les plans de formation antérieurs.

Souvent le recensement des besoins s'effectue en Mai/Juin la construction du plan se fait en Juillet/ Aout.

La réalisation du plan s'effectue début Octobre à fin Septembre de l'année suivante.

2-3-Suivi et la gestion du plan de Formation :

Nous allons identifier trois principaux niveaux dans le suivi du plan de formation :

➤ **Niveau 01 :** Avant la formation :

Avant le départ en formation il faut faire un appel d'offre pour sélectionner l'Ecole, le responsable va contacter les candidats ou les stagiaires sélectionnés pour compléter leurs dossiers administratifs et signer leurs contrats de formation.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

➤ **Niveau 02** : Pendant la formation :

Le suivi se fait sur le bon déroulement de la formation à s'avoir le respect du programme et de l'horaire par l'école et aussi suivre l'assiduité des stagiaires.

➤ **Niveau 03** : Après la formation :

Une évaluation à chaud est faite dès la fin de la formation en participant à toute formation qui dépasse cinq (5) jours.

2-4-Evaluation de la formation :

Après le suivi vient une évaluation des actions de formation dite évaluation à chaud qui consiste à² :

- Évaluation et diffusion des questions aux intéressés utilisateurs ;
- Dépouillement des questionnaires et analyses des résultats ;
- Exposer les résultats (journée d'évaluation) et optimiser la formation des promotions suivantes compte tenu des conclusions de l'analyse ;

Comme indicateurs de détermination des besoins en formation l'entreprise Électro-Industries utilise les rapports d'activité avec bilan, documents de travail et l'étude de poste.

² Document interne à l'entreprise.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Section 3:L'interprétation des résultats obtenus de notre entretien avec le DRH de l'entreprise ÉLECTRO- INDUSTRIES.

La formation est un outil indispensable, utilisé pour la mise à niveau et l'amélioration continue du niveau de qualification du personnel de l'entreprise.

3 1- Les procédures appliquées pour cerner les besoins en matière de formation:

D'après le DRH de l'entreprise les besoins sont cernés par l'écart qui existe entre la fiche de qualification du poste et le profil de la personne qui occupe le poste.

Par exemple:

— Si le poste occuper c'est : Ingénieur méthode, pour le DRH la formation obligatoire c'est solidworks

— Et la personne qui occupe le poste c'est un Ingénieur en génie mécanique.

Donc le besoin en formation c'est bien solidworks.

3-2- Les choix des organismes formateurs :

Les choix des organismes formateurs ce fonds selon déférents critères.

Par exemple :

- **Notoriété de l'organisme:** C'est le fait de choisir un institut qui est connue sur le marché et donne une bonne qualité de formation.

- **Programme de formation:** est un élément essentiel de tout projet de formation professionnelle. Il permettra à l'entreprise cliente et au financeur d'apprécier la qualité de la prestation proposé par le formateur. Ce programme préétabli servira également de base la rédaction des documents de gestion administrative.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

- **Cv du formateur**: c'est un document dont le quel le formateur doit mentionner son état civil, détailler toutes ces compétences, son secteur d'activité, ces expériences professionnelles et ces techniques de formation.....etc.
- **Prix de la formation**: Ce sont les couts engendré par les programmes de formation établis pour développer les compétences du personnel.

3-3- Les types de formations dispensés au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIES:

Selon le DRH il existe deux types de formations: Formation interne et externe.

- **Formation interne** : c'est une formation sur le tas d'une durée allant de deux (02) à six (06) mois, destinée pour un travailleur orienté pour un nouveau poste et sera encadré par un travailleur expérimenté.

A la fin de la période de formation, un test théorique ou pratique sera organisé au travailleur, sur lequel une décision de confirmation au poste sera prononcée ou une prolongation de la période de formation si les résultats sont jugés insuffisants.

Si les compétences du travailleur seront jugées insuffisantes, ce dernier réintègrera son poste d'origine.

- **Formation externe** : Un plan de formation annuel est élaboré pour l'année N+1, et suivi pendant l'année considérée par la réalisation des formations planifiées et leurs évaluations.

3-4- Le choix entre la formation interne et la formation externe :

Les deux formations cités auparavant sont importantes au sein de cette entreprise vue les résultats obtenus de chacune d'elle.

Le choix s'effectue selon l'objectif visé qui est le but de la formation et le nombre de personne à former.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

3-5-Le budget de formation au sein de l'ÉLECTRO - INDUSTRIES:

Chaque entreprise consacre une partie de son budget pour la formation de son personnel.

Pour cette entreprise son budget de formation représente 1% de sa masse salariale au minimum.

Par exemple : pour l'année 2016 le budget de formation était de 1179200.00 DA.

3-6- Le nombre d'employés formés :

Le nombre d'employés formés au sein de l'E-I varie d'une année à une autre par rapport à son budget de formation.

Par exemple : pour l'année 2016 le nombre d'employés formés à partir du budget déjà cité était de 159 employés.

3-7- La formation, un moyen d'implication des salariés :

L'implication est l'attachement du salarié à son poste de travail et à son entreprise. Selon le DRH la formation a toujours été un moyen d'implication des salariés à leurs postes car la formation facilite l'intégration et l'adaptation du salarié à son poste.

3-8- L'importance de la formation :

Selon le DRH, l'entreprise ÉLECTRO - INDUSTRIES accorde une grande importance à former ces collaborateurs.

3-9- La formation, un facteur de motivation :

D'après le DRH, la formation à toujours été un facteur de motivation pour l'entreprise E-I car une bonne formation devient pour les salariés un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

La formation facilite l'adaptation du salarié au poste occupé et permet à ce dernier de développer leur employabilité.

3-10- La formation, un avantage sur les compétences :

Le DRH affirme que la formation est un outil indispensable pour avoir un personnel compétent.

REMARQUE :

Plusieurs méthodes sont utilisées pour détecter les besoins en formations ou en expériences guidées, on peut citer les deux méthodes utilisées au sein de l'entreprise ELECTRO - INDUSTRIES:

➤ **Besoins exprimés en formation :**

A partir du mois de septembre, le service emplois et formation reçoit les besoins en formation de chaque direction et commence à élaborer le plan de formation pour l'année N+1 suivant ses besoins et les catalogues de formation des différentes écoles et instituts.

➤ **Revus de compétences :**

C'est un document qui regroupe tous les postes qui existent au sein de l'ELECTRO - INDUSTRIES, la qualification ainsi que son expérience.

A partir de ses données, les besoins en expériences guidées et en formation sont détectés et il ne reste plus qu'à élaborer le plan de formation selon les priorités.

➤ **Lancement des formations :**

D'après le DRH, avant de lancer une formation et après avoir reçu des offres des différents instituts, on procède à ce qui suit :

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Sélectionner l'organisme de formation selon le programme proposé, le C-V du formateur, le cout de la formation et la notoriété de l'organisme.

Après avoir fait le choix de l'institut, on demande une convention ou on la fait à notre niveau. On fait aussi un contrat de fidélité avec le travailleur si nécessaire (formation langue durées).

Par la suite, on prend contact avec l'institut choisie pour déterminer la date de début de la formation et l'emploi de temps choisi.

Pour le paiement, on reçoit de l'institut la facture selon les tranches mentionnées dans la convention.

➤ **Évaluation des formations** :

Toute formation de durée supérieur ou égale à trois (03) jours sera soumise à une fiche d'évaluation qui comprend une évaluation à chaud du stagiaire dès la fin de la formation et une évaluation à froid du stagiaire et de sa hiérarchie après six (06) mois.

Suivant toutes ses évaluations, on fait une évaluation sur l'efficacité de la formation et par la suite le classement annuel des organismes de formation selon toutes ses évaluations.

CHAPITRE 3 : la politique de formation au sein d'E-I.

Conclusion du chapitre :

Les ressources humaines de l'Electro-Industries constituent un facteur de réussite déterminant. L'Entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles garde une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement.

Dans l'élaboration du plan de formation de l'entreprise, l'étape de recueil et d'analyse des besoins de formation est une étape fondamentale et décisive. Qu'elle dépendra la capacité du plan de formation à répondre aux évolutions de l'entreprise.

Elle permettra d'éviter que le plan soit un relevé de demandes individuelles éparpillées, mais qu'il soit ancré dans une logique de développement des compétences individuelles et collectives.

CONCLUSION GENERALE :

La nouvelle économie, fondée sur le savoir et la connaissance, à radicalement redessiné les contours du management. Les paradigmes, anciennement fondés sur le capital financier ou technique laissant progressivement place à des approches axées sur les investissements intangibles et valorisation de l'Homme comme élément moteur de la dynamique de création et d'innovation.

Les mutations qu'a connues l'économie mondiale et les bouleversement qu'elle a engendrée sur les économies nationales a vite montré toute l'importance de l'investissement de l'Homme comme une source durable de création de valeurs. L'accélération technologique de ces dernières décennies a accentué cette réalité et a poussé les entreprises vers plus d'investissements intangibles.

L'Homme comme capital doit donc être préservé et entretenu. Le stock des compétences qu'il détient fait de lui l'élément fondamental de la stratégie de l'entreprise, de sa compétitivité et de sa survie.

L'enjeu que cache l'effort de formation réside dans le fait que les entreprises, devenues de vrais centres de lutte pour la prise du pouvoir. L'implication d'un grand nombre d'acteurs dont la décision, notamment celle liée à la formation, du fait de la décentralisation, a accentué cette lutte et exacerbé les attentes de chaque acteurs qui vois dans la formation un tremplin pour la participation accrue à la prise de décision et donc à l'exercice du pouvoir. Il y a aussi l'enjeu de l'adaptation à l'environnement, de plus en plus instable et irréversible.

Enfin les avantages concurrentiels, basés sur les prix, ont glissé vers d'autres éléments tels que l'innovation, la différenciation, l'image et la qualité des services offerts ont aussi condamné les entreprises au renforcement de l'effort de formation pour recouvrer des compétences distinctives.

La formation, comme levier de création et de stabilisation des compétences, n'est pas déterminée, dans son processus, sa logique et ces contenus, par les simples acteurs de la formation. La réalité complexe des entreprises fait que l'effort de formation et de la construction de compétences professionnelles est déterminé aussi bien par les caractéristiques de l'entreprise formatrice, que de celles de ses salariés et de son environnement.

Aussi les compétences construites à partir de la formation ne peuvent être effective que si cette dernière participe à la création et au partage de la valeur a toutes les parties prenantes. Pour cela, il y a une nécessité de procéder par des approches alternatives de formation, éloignées des démarches traditionnelles et linéaires qui ont prévalu dans les entreprises publiques. Le financement mutualisé de la formation peut servir à l'intensification de la diffusion de la formation et à renforcer l'addition des acteurs a la démarche de construction de compétences. L'exploitation des formes alternatives de la formation, tel que le télé-enseignement et la E- formation, peut aider à réduire les coûts d'immobilisations et rendre flexible l'effort de formation.

Les études et l'analyse qu'on a fait nous à permes de mieux comprendre le concept de formation au sein des entreprises et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas adaptables à toutes les entreprises mais du moins à l'entreprise ELECTRO - INDUSTRIE qui a constitué notre cas, ces conclusion sont les suivantes :

- La formation est un facteur de motivation, car c'est grâce à celle-ci que les salariés peuvent s'adapter rapidement à leurs postes de travail et développer leur employabilité et apporter le plus à l'entreprise.

- La formation est un moyen qui permet à l'entreprise de s'adapter à l'innovation technologique donc les entreprises forme ces salariés afin que ces dernier puissent être apte d'utilisé les nouvelles technologies et par la suite apporter du nouveau à l'entreprise.

- La formation est un facteur clé de la réussite de l'entreprise car si l'entreprise dispose d'une ressource humaine compétente et bien formés cette dernière va permettre à celle-ci de se développé et d'être compétitive sur le marché.

Nous voyons donc que les objectifs de départ ce sont confirmées, cette analyse nous permet de constater que si la formation est aujourd'hui considéré comme un levier stratégique pour les entreprises, il s'agit également d'un dispositif primordial pour les salariés, qu'il est intéressant de développer.

De plus il semble primordial de mettre l'accent sur l'évaluation de la formation qui est très importante et qui est peu pratiquée dans les organisations, puisque la formation demeure un

investissement conséquent pour l'entreprise, et qu'il est important qu'elle soit bénéfique pour l'ensemble de ces acteurs à court mais également à long terme.

La mise en place d'actions de formation nécessite la participation et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, afin qu'elle soit profitable pour tous.

En conclusion L'entreprise ELECTRO - INDUSTRIES fournit des efforts considérables en matière de formation et essaye toujours de développer son facteur humains pour le bien de l'entreprise en général mais ces efforts demeurent insuffisants face aux mutations économique, à l'environnement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE :

BIBLIOGRAPHIE :

- 1) ALAIN MEIGNANT, La formation autre stratégies pour l'entreprise, édition organisation, paris, 1986.
- 2) CLAUDE LEVY LEBOYER, La gestion des compétences, édition d'organisation, 2009.
- 3) FRANCIS MINET, communication aux journées, édition AFDS 2009.
- 4) JACQUE SOYER, La fonction formation, édition d'organisation, paris, 1999.
- 5) JEAN MARIE PERTTI, Ressources humaines 11ème édition, dépôt légale décembre 2007, France QUERCY
- 6) JEAN PIERRE, Gestion des ressources humaines; 4ème édition Armand colin 2002.
- 7) JEAN SIMONET, De la formation en management des compétences, édition territoriale, août, 2008.
- 8) J M PERTTI, Ressources humaines; gestion du personnel; édition Vuibert, paris, 1998.
- 9) GUY LE BORTEF, développer les compétences des professionnels, édition liaison, juin 2002
- 10) MARC DENNRY, piloter un projet de formation, édition ESF, septembre 2008.
- 11) SYLVIE GAGNON, MARIAN LA VOIS, guide de gestion, édition carte pageau, techno compétences, canada, 2003.
- 12) WEISS. DIMITRI, Les ressources humaines 2ème édition d'organisation, paris, 2003.

Mémoires :

- 1) MARIE BILLOT, comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? , 2011.
- 2) DJAHIDA SI HADJ, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013.

ANNEXES :

**ORGANIGRAMME
DE L'ENTREPRISE
E-I.**

PLAN ANNUEL DE FORMATION :

**TABLE DES
MATIERES :**

TABLE DES MATIERES :

INTRODUCTION

GENERALE.....1

Chapitre 1: La politique de formation.

Introduction du chapitre3

Section 1 : Définitions, objectifs et types de formation

1-1- Définition de la formation.....4

1-2-La politique de formation.....5

1-3-Enjeux et objectifs de la formation.....7

1-3-1 Les enjeux.....7

1-3-2 Les objectifs.....7

1-4-Les Types de formation.....8

1-4-1-La Formation adaptation.....8

1-4-2-La Formation gestion prévisionnelle8

1-4-3-La Formation outil intellectuel.....9

1-4-4 -La Formation culture d'entreprise.....9

1-4-5- La Formation mobilisation sur un projet d'entreprise.....9

Section 2 : Processus de formation

2-1 Identification des besoins.....11

2-1-1- Notion de besoins de formation11

2-1-2-Les types de besoins de formation13

2-1-3- Collecte et analyse des donnée.....13

2-2 -Elaboration du plan de formation.....17

2-2-1- Définition du plan de formation.....19

2-2-2-Les objectifs du plan de formation.....	20
2-2-3 Les choix de la politique de formation.....	23
2-2-4 Validation du plan.....	25
2-3 Mise en œuvre de la formation.....	26
2-4 Suivi de la formation.....	27
2-4-1 Le suivi administratif.....	28
2-4-2 Le suivi comptable.....	29
2-5 L'évaluation des effets de la formation.....	30
-Les normes concernant la formation.....	34
Conclusion du chapitre	37
Chapitre 2 :L'impact de la formation sur les ressources humaines	
Introduction du chapitre.....	38
Section 1 : L'importance de la formation et sa place dans la gestion des ressources humaines	
1-1 L'importance de la formation.....	38
1-2 La place de la formation dans la gestion des ressources humaines.....	39
Section 2 :L'impact de la formation	
2-1 La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines.....	43
2-1-1 La résolution des disfonctionnement	43
2-1-2 La gestion prévisionnelle des compétences	44

2-1-3 Le maintien de l'employabilité des salariés.....	44
2-2 Impact de la formation sur le développement des compétences.....	45
2-3 L'impact de la formation sur la motivation.....	54
Conclusion du chapitre	57
Chapitre 3: La politique de formation au sein de l'entreprise Electro-Industries.	
Introduction du chapitre.....	59
Section 1: Présentation générale de l'organisation Electro- Industries.	
1-1 Historique.....	60
1-2 Situation géographique.....	61
1-3 organigramme de l'entreprise.....	62
1-4 Le service emploi et formation	63
Section 2: La politique de formation de l'Electro- Industries.	
2-1 - Identification et analyse des besoins en formation.....	65
2-2 Processus d'établissement d'un plan de formation.....	70
2-3 Suivi de la gestion du plan de formation.....	72
2-4 Evaluation de la formation.....	73
Section 3: l'interprétation des résultats.....	74
Conclusion du chapitre.....	79
CONCLUSION GENERALE.....	80

