

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

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

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



# *Mémoire de fin d'études*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master*

*Spécialité : Gestion des ressources humaines*

*Thème*

***Analyse de la politique de formation et la dynamique  
des emplois dans l'entreprise publique algérienne***

***Cas du groupe CNERU/DRTO***

**Présenté par**

M<sup>elle</sup> LAMANI Zahia

**Dirigé par**

Mme OUAMAR Sabrya

**Membres du jury**

**Présidente** : Mme OUCHALAL Houria (MCB) à L'UMMTO

**Rapporteur** : Mme OUAMAR Sabrya (MCB) à L'UMMTO

**Examinatrice** : Mme SEKHER Kahina (MAA) à L'UMMTO

***Année universitaire 2018/2019***

## ***Remerciements***

Mes sincères remerciements vont directement à Mme ***OUAMAR Sabriya***, mon enseignante et encadreur pour ses encouragements, ses efforts et surtout sa confiance qu'elle a placée en moi durant la réalisation de ce travail.

Ma sincère gratitude à l'ensemble du personnel de la direction régionale de Tizi-Ouzou du groupe CNERU/DRTO, pour leur accueil et précieuse aide durant toute la durée de notre stage pratique.

Des remerciements particuliers vont à ***Mr AMAROUCHE Karim*** responsable des ressources humaines et ***Mme BOUBEKEUR*** la chargée de formation pour leur encadrement disponibilité et accompagnement pendant toute la période de ce stage.

Je tiens également à remercier toute l'équipe pédagogique de l'université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou, qui m'a honorée par ses enseignements et qui m'a accompagnée durant mon cursus universitaire, qui a pu apporter un plus considérable à ma formation de loin ou de près pendant ces cinq ans. Je suis simplement honorée d'être formée par chacun d'eux.

Mes profonds remerciements et gratitude vont à : ***Melle HAMANI Malika, Mr MALEK Nadir, Mr BEN YAOU Madjid, Mr MAKSEM Amine, Mme HAMOUTENE, Mme SEKHER Kahina, Melle SIMANSOUR Farida, Mme OUCHALAL ...*** et tous les enseignants de la FSEGC.

*Un grand merci à tous*

***ZAHIA***

# *Dédicaces*

*Mon présent travail et l'ensemble de mes efforts à la longueur de ma vie estudiantine sont dédiés à la mémoire de mon grand-père que je remercie tellement.*

*Ce mémoire est le fruit de beaucoup d'efforts, de plusieurs années de travail et le soutien de plusieurs personnes. Je tiens en premier lieu à remercier au même niveau mes parents (ALI et MOUZAOUI Malha), et un ami très cher pour ses encouragements, ses conseils et son aide qu'il a pu m'apporter durant ces dix ans d'amitié Mr MELLAL Kamel.*

*Je dédie ce travail à toute personne qui croit en moi, mes compétences, et fait confiance à mon savoir, en particulier ma très chère HAYAT, ma petite poupée DYLIA, et mon petit frère adoré MALIK, et ma généreuse cousine Zahia SELMANI.*

*Zahia*

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

## Liste des abréviations

<b>BA</b>	Budget annuel
<b>CE</b>	Conseil d'entreprise
<b>CSP</b>	Catégories socioprofessionnelles
<b>CNERU</b>	Centre national d'études et des recherches appliquées en urbanisme
<b>DD</b>	Développement durable
<b>DG</b>	Directeur général
<b>DOA</b>	Direction des études opérationnelles et de l'architecture
<b>DR</b>	Directeur régional
<b>DRH</b>	Directeur des ressources humaines
<b>DRTO</b>	Direction régionale de Tizi-Ouzou
<b>EGM</b>	Encyclopédie de la gestion et du management
<b>EPE</b>	Entreprise publique économique
<b>FRH</b>	Fonction ressources humaines
<b>FSRH</b>	Fonction stratégique des ressources humaines
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>GSRH</b>	Gestion stratégique des ressources humaines
<b>OP</b>	Ordre de paiement
<b>OPCA</b>	Organismes paritaires collecteurs agréés
<b>POS</b>	Plan d'occupation des sols
<b>PDAU</b>	Plan directeur d'aménagement et d'urbanisme
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>PSE</b>	Partenariat salarié-employeur
<b>S/DAF</b>	Sous direction de l'administration et des finances
<b>S/DT</b>	Sous direction technique
<b>SGP</b>	Société de gestion des participations
<b>SMGS</b>	Service des moyens généraux et sécurité
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication

# SOMMAIRE

# Sommaire

Introduction générale..... 01

## Chapitre I : L'émergence de l'approche de gestion des ressources humaines

Section 01 : l'approche théorique de la gestion des ressources humaines ..... 06

Section 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC..... 19

Section 03 : La compétence comme levier de la GPEC ..... 23

## Chapitre II : L'approche conceptuelle de la formation professionnelle

Section 01 : L'approche théorique de la formation professionnelle ..... 30

Section 02 : La politique de la formation professionnelle ..... 44

Section 03 : La dynamique des emplois en liaison avec la GPEC et la formation professionnelle ..... 53

## Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du groupe CNERU/DRTO

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CNERU/DRTO ..... 59

Section 02 : La formation professionnelle au sein du CNERU/DRTO..... 65

Section 03 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats ..... 67

Conclusion générale ..... 100

Bibliographie.

Annexes.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction Générale

---

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue au temps actuel un sujet à intérêt phénoménal, elle est le fruit contemporain de toutes les modifications apportées à l'ancienne conception de « gestion du personnel ». Des changements majeurs surviennent dans toutes les politiques de la GRH dans la majorité des entreprises qui veulent escorter l'évolution de leurs environnements.

La volonté de l'entreprise à survivre sur un marché concurrentiel l'oblige à évoluer au même rythme que ses concurrents, ses partenaires et ses clients, sinon, elle se verra vite dépassée. Pour pouvoir faire face aux évolutions actuelles, toute entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée continue de ses ressources humaines, d'où l'importance de la formation continue comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation, car quelque soient les domaines d'utilisation, les compétences ne sont jamais acquises définitivement compte tenu de la non stabilité de l'environnement technologique, scientifiques, organisationnel ...

En effet, ce qui semble être valable et d'actualité aujourd'hui peut être caduc et dépassé au futur. Ceci dit, « Quels que soient leurs niveaux de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres, comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des « choses » nouvelles. Il peut s'agir, par exemple, d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment, ou encore, d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui nécessite d'avoir des relations interpersonnelles inédites »<sup>1</sup>

Pour cela, la nécessité en hausse de faire appel à la formation professionnelle n'était nullement brusque, elle naquit d'un besoin progressif des entreprises à satisfaire l'exigence de qualification de ses ressources humaines qui, dans tous les cas, tend à croître vu que les métiers présents dans les entreprises, nécessitent davantage de maîtrise et de savoir-faire pour une meilleure performance digne de ce que l'organisation trace comme objectifs, et ainsi ce n'est plus une question d'importance à accorder à la formation mais aussi au contenu à y donner pour répondre au contenu de ces métiers.

---

<sup>1</sup> RACHID YUCEFI, ASSIA HADJAR, « Le développement des compétences ; conceptions et processus », in colloque international : évolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines, université de mascara, 2012, P1.

# Introduction Générale

---

En Algérie, comme ailleurs, la formation du personnel des entreprises est une question qui revêt de plus en plus d'importance, et ce à cause de la turbulence des milieux de travail accélérée comme le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), ce qui rendent nécessaire le développement des compétences et la prévention des emplois par le biais de la formation. L'entreprise algérienne de son côté accroît l'intérêt accordé à cette fonction au sein de sa dynamique de gestion, et n'échappe pas à la règle du marché. Elle vise davantage l'acquisition de nouveaux moyens pour orchestrer les évolutions auxquels elle fait face, et cible une amélioration particulière des ressources humaines, notamment, la formation professionnelle.

Les dirigeants d'entreprises se sont rendu compte que l'intégration des technologies de pointe dans l'organisation n'est pas suffisante, et il faut aller vers le perfectionnement de la ressource humaine existante dans l'entreprise qui est de son côté un facteur déterminant de sa compétitivité, ils ont fini par comprendre que pour assurer l'essor de l'entreprise il faut à la fois maîtriser le volet économique technologique mais aussi social, d'où l'instauration progressive de la formation professionnelle, qui quant à elle, commence à se positionner davantage ces dernières années.

La formation professionnelle est devenue dans cette logique une obligation légale depuis son apparition dans le code de travail jusqu'au jour d'aujourd'hui, selon la Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée le 11 janvier 1997 : **Art 57.** - Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier<sup>2</sup>.

## Choix du sujet

Dans un premier lieu, ce qui nous a incités à choisir ce thème est une vraie passion pour la gestion des Hommes dans l'entreprise, ils sont le premier acteur de la création de richesses. La formation professionnelle est visiblement le moteur qui booste leurs

---

<sup>2</sup>Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997, chapitre V « FORMATION ET PROMOTION EN COURS D'EMPLOI » Art 57.

## Introduction Générale

---

compétences et leur assure une actualisation de savoirs pour accompagner les différentes évolutions.

Deuxièmement, nous remarquons que la formation professionnelle commence de plus en plus à prendre place en Algérie, elle a l'objectif de compléter les formations initiales des universités et des écoles, pour ce là, nous voulons mettre l'accent sur le degré d'importance qui lui est accordé.

Troisièmement, avec l'apparition de la démarche GPEC, qui est un nouveau défi pour la GRH, la formation professionnelle est ce qui permettra la réussite de cette allure, que ce soit concernant son instauration ou bien comme une forme de réponse aux lacunes qu'elle détecte et qui nuisent au bon fonctionnement et atteinte des objectifs de l'entreprise.

### Problématique

L'acceptation et l'instauration de la formation professionnelle dans les entreprises, sont considérées comme les premières étapes de son évolution, néanmoins, cette démarche doit être bien étudié par les décideurs, notamment, les dirigeants et responsables des ressources humaines, ces derniers se trouvent face au défi de comment réussir cette démarche de formation professionnelle.

D'une part, la formation professionnelle au temps actuel est considérée comme un droit de l'employé et une obligation pour l'employeur, toutefois, détecter les besoins en formation et savoir comment y faire face reste une technique, que l'entreprise doit maîtriser à tout prix pour que la finalité principale d'une démarche de formation professionnelle ne soit pas négligé en répondant simplement à une formalité administrative et juridique.

D'autre part, les coûts qu'engendre une démarche de formation sont bien importants pour qu'ils soient ignorés, donc l'entreprise, dirigeants et responsables doivent aboutir à une combinaison optimale qui permettra de minimiser les coûts de la formation et en bénéficier sur le long terme, et que l'emploi en question « raison de l'investissement-formation » pourra récompenser en terme de productivité et rendement, d'où l'intérêt de la problématique de ce présent travail : *«La formation professionnelle, représente-t-elle une forme de remédiassions aux insuffisances en termes de savoirs et compétences, ou bien, elle est une initiation pour une procédure de génération de futurs emplois? »*

## Introduction Générale

---

Nous allons éventuellement servir cette problématique en répondant à des questions essentielles pour mettre en avant l'essence de cette thématique :

- 1. La formation professionnelle, représente-elle un feed-back des besoins en emplois ?*
- 2. La formation professionnelle, est-elle une forme d'anticipation pour générer des futurs emplois? Et comment que l'entreprise algérienne améliore sa politique de formation professionnelle ?*

### Hypothèses de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous allons émettre un certains nombres d'hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique :

**Hypothèse 01** : Avec l'intérêt croissant que l'entreprise algérienne accorde à la formation continue, elle mobiliserait assez de ressources pour son pilotage au sein de sa structure.

**Hypothèse 02** : Il existe une importance considérable accordée à l'avenir des emplois dans l'entreprise algérienne, ce qui l'inciterait à s'investir parfaitement dans la formation de ses employés pour en particulier répondre aux exigences en termes de savoirs et compétences nécessaires pour un meilleur rendement.

**Hypothèse 03** : La formation continue, au-delà du développement des compétences des salariés, semble être le meilleur moyen de gestion prévisionnelle et anticipative des emplois.

### Méthodologie de la recherche

D'un point de vue méthodologique, pour mener à bien notre recherche, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

*Conceptuelle* : où nous essayerons d'éclairer les concepts dans le contexte et le sens de notre problématique en mettant l'accent sur leurs liens et leurs articulations, par le biais de recherches bibliographiques et des collectes d'informations effectuées au niveau des bibliothèques universitaires: l'Université de Tizi-Ouzou, l'Université de Bejaia, ainsi que les deux bibliothèques :bibliothèque de la maison de la culture Mouloud Mammeri à Tizi-Ouzou et la bibliothèque de la wilaya de Tizi-Ouzou aussi que le Système National de Documentation en Ligne

## **Introduction Générale**

---

*Empirique* : notre étude empirique va concerner le groupe CNERU, en particulier sa direction régionale sise à Tizi-Ouzou. Avec une méthode hybride (qualitative et quantitative), nous allons utiliser pendant notre enquête le moyen du questionnaire et les entretiens administrés à un échantillon représentant la population cible afin de vérifier nos hypothèses

### **La structure du mémoire**

A la lumière des données recueillies, nous avons choisi de structurer notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre comporte une présentation globale de la gestion des ressources humaines, son évolution dans le temps et sa signification actuelle, ainsi nous allons aborder le concept de la compétence et le présenter. Quant au deuxième chapitre, il souligne les fondements historiques et conceptuels de la formation professionnelle, nous allons présenter la formation de manière générale, sa définition, ses objectifs, ses types, l'élaboration d'un plan de formation pour terminer avec les modes et formes d'évaluation de la formation.

En fin, un troisième chapitre qui portera sur l'importance de la formation au sein groupe CNERU notamment, où il est question d'analyser et de traiter les données recueillies via l'enquête, et ce dans le but d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses, mais aussi de proposer des pistes d'amélioration.

**Chapitre I**  
**L'émergence de l'approche de gestion des ressources  
humaines**

## Introduction

Parler des ressources humaines n'est pas le fait de considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La gestion des ressources humaines (GRH) a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser pour le cadre de ses projets<sup>1</sup>.

L'origine qui revêt la complexité du concept de la GRH du temps actuel, renvoie à l'essence même de cette fonction qui est l'Humain, elle possède la double spécificité de concerner les Hommes comme facteur de production, et Homme comme individu acteur dans l'organisation, ce qui renforce davantage la complexité de cette fonction.

La fonction de gestion des ressources humaine englobe à la fois la gestion des moyens Humains et matériels, et se trouve face au défi de la flexibilité primordiale pour assurer la survie de l'organisation. Le développement de la GRH au cours des années était une nécessité et une réponse naturelle aux turbulences de l'environnement et l'instabilité des acteurs qui entourent et influencent le fonctionnement de l'entreprise.

## Section 01 : l'approche théorique de la gestion des ressources humaines : *historique et évolution du concept*

Le concept de gestion des ressources humaines est un concept très complexe qui a connu plusieurs périodes historiques, et dans sa conception il reste très enrichi de sens et au développement continu.

### 1- Historique de la gestion des ressources humaine

L'évolution de la Fonction Ressources Humaines (FRH) a été décrite pour la première fois, et de manière convaincante, par Jean Fombone en 2001. Cependant, en 2013, Jean-Marie PERETTI<sup>2</sup> vient enrichir le débat avec plus des détails. Ce dernier distingue quatre grandes phases de l'évolution de la FRH

#### 1.1 L'émergence de la fonction Ouvriers et main d'œuvre : *la toute première conception (1850-1944)*

Du XVIII<sup>e</sup> siècle au début du XIX<sup>e</sup> siècle, le système économique se structure autour des marchands et des ouvriers, les marchands avaient leur commerce en ville et ils louaient les services de paysans qui complètent leurs revenus quand ils ne travaillent pas aux champs.

---

<sup>1</sup>CLAUDE Levy-Loveyer « *la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises* », édition AYROLLES, Paris, 2009. P55

<sup>2</sup>PERETTI J.M « *Ressources Humaines* », 14<sup>ème</sup> éd, ED Vuibert, Paris, 2013. P 34

Avec la révolution industrielle et à partir de 1820 – 1830, ce système décline grâce à l'apparition de nouvelle technique et sources d'énergie. Qui ont entraîné par la suite une remarquable émergence de concentration industrielle et urbaine, en outre, suite aux coûts élevés du transport, les usines étaient construites juste à côté des gisements de charbons. Les ouvriers à ce temps étaient attirés par les directeurs de ces usines, retenus et disciplinés pour les servir tout en respectant le règlement intérieur et le livret ouvrier pour assurer l'ordre dans les usines

Les tout premiers services du personnel apparaissent dans les grandes usines à partir de 1880, ils avaient pour missions unique le recrutement de la main d'œuvre et son affectation à l'exercice d'une tâche donnée, et suite aux grèves de 1906, le poste de responsable de recrutement est créé dans un grand nombre d'usines, avec pour mission principale de ne pas embaucher des ouvriers politiquement engagés pour éviter le maximum de souci et de protestations. Après la première guerre mondiale, la pénurie de main d'œuvre et la difficulté à embaucher et fidéliser les salariés entraînait la généralisation des services du personnel dans toutes les grandes entreprises, et ainsi, la gestion du personnel est la toute première initiative des entreprises et des dirigeants pour la gestion de la composante humaine dans l'entreprise.

Le temps de travail est aussi modifié, on parle d'aménagement du temps de travail, grâce à ce là, la productivité augmente et es qualifications changent, les machines-outils ont une durée de vie plus courte et sont également plus chères, en vue de les rentabiliser il faut donc augmenter leurs rendements, et pour obtenir un rendement maximale on les utilise presque 24H/24H, 7J/7J, 365J/365J. On introduit des équipes de semaine, de weekend, de jour et de nuit d'où découle toute une *gestion du personnel*

Le déroulement du travail dans les entreprises, n'était nullement à la hauteur des attentes des responsables, malgré la spécialisation et la précision de la tâche qu'exerce « l'ouvrier », et ils avaient remarqué une chute importante de production en raison de l'application l'OST (Organisation Scientifique du Travail) mise en place par Taylor, et qui a fait en sorte que le risque d'explosion sociale devient plus sérieux. Là où avant, les relations entre salarié et entreprise se diminuait à l'embauche, à la paie et au licenciement les entreprises sont menés à davantage prendre en compte l'aspect relationnel.

### **1.2 Les trente glorieuses et service du personnel : une nouvelle conception (1945-1974)**

Avec les évolutions technologiques survenues à partir des années 1960 il a fallu changer les méthodes de gestion des ressources humaines pour améliorer l'adaptabilité. Ces changement technologiques étaient à la faveur des employés qui n'étaient plus confrontés à une pénibilité ardue dans l'exercice de leurs fonctions et ça a permis une amélioration remarquable des

conditions de travail, vu que les machines remplaçaient les individus dans les tâches les plus pénibles.

En outre, l'incertitude économique qui revêt le monde des firmes provoque un certain opportunisme chez les individus qui deviennent de plus en plus exigeants, et le contexte social est ainsi devenu une source de tension sur le fonctionnement de l'entreprise, en particulier, son mode de gestion de ses individus.

Durant la période allant des années 1945-1970 les entreprises adoptent davantage de procédures administratives régies par la législation sociale à forte dominante juridique, les entreprises sont dirigées à ce niveau, par des administrateurs qui ont principalement la mission de faire respecter la loi et les textes réglementaires, à l'exemple de :

- La création du comité d'entreprise (1945)
- La sécurité sociale (1945)
- Les délégués du personnel (1946)
- Le SMIG (1950)

Cependant et jusqu'à la fin des années 50, c'est toujours le concept d'administration du personnel qui prime. La gestion du personnel englobe les notions de recrutement, formation, appréciation et rémunération des employés dans une organisation ainsi que la gestion de tous types de conflits. La gestion à ce vol était purement administrative basée sur des procédures claires et leurs applications. Jusqu'à l'apparition des travaux américains à l'instar de :

- Les travaux de l'Ickert sur les styles de commandement axés sur la production ou sur le personnel.
- Douglas Mc Gregor récapitule les recherches antécédentes en énonçant la théorie X, conception pessimiste des travailleurs qui ne s'intéressent pas à leur travail, et la théorie Y fondée sur l'auto motivation des individus.
- La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow Abraham en 1954 sur la motivation humaine.
- la théorie de Frédérique d'Herzberg en 1959, sur la satisfaction au travail ont également une forte influence.

Subséquentement, l'école des « relationnistes » permet l'évolution de la fonction des individus pour s'appeler dorénavant service des relations humaines qui s'occupe de : - La motivation des salariés - La satisfaction des individus au travail - La santé psychologique

Malgré l'évolution théorique concernant les fondements de gestion, le concept qui indique les ressources humaines est resté manquant jusqu'à la fin des années 70, et à partir de 1980, la fonction personnel se transforme en *fonction ressources humaines*. La conception traditionnelle du personnel distingué comme une source de coûts à minimiser se transforme à la conception d'un personnel considéré comme une source dont il faut optimiser l'utilisation.

A ce niveau, la vision automatisée limitée à la conception gestion-routine est modifiée, et devenue classique basée sur ce qui suit<sup>3</sup>:

- Prise de décisions exécutives en matière de contrats avec les travailleurs et leur désignation selon les directives de l'administration supérieure (le patron ou le directeur général).
- Prise de mesures exécutives pour le contrôle et l'inscription de la présence du personnel (pointage).
- Prise de dispositions exécutives pour le paiement des dus au personnel (à travers la direction de comptabilité dans la majorité des entreprises).
- Tenue des registres et des dossiers qui contiennent les renseignements du personnel.
- Suivi des affaires concernant les congés, les soins, le transport, les prêts et tout ce qui touche au personnel.

La vision et l'appellation de gestion du personnel ont changé à compter de 1980, elle est devenue gestion des ressources humaines et aperçue comme une l'une des principales fonctions administratives de l'entreprise moderne, et ce après la prise de conscience de l'importance du facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, en le considérant comme un piler à rentabilité croissante durant son existence dans l'organisation.

### **1.3 La professionnalisation de la fonction Gestion des ressources humaines : la naissance d'un nouveau concept (1975-2000)**

L'arrivée des années 90 a signé l'apparition du nouveau concept de gestion des ressources humaines, qui se traduit par le glissement de la fonction personnel et la prise du dessus de la GRH.

L'association américaine de la gestion du personnel, qui est une grande organisation spécialisée dans le domaine de la gestion, avait elle-même procédé à la substitution du terme de l'administration du personnel (gestion des individus) par celui de la gestion des ressources humaines en 1990, et a pris la place d'individus et devint ainsi le nouveau concept employé pour identifier les 'ouvriers'. Vers la fin des années 1990, une nouvelle modification est

---

<sup>3</sup>MALEK Nadir « *Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes Cas du CHU de Tizi-Ouzou* » Thèse de magister en sciences économiques Option : Management des entreprises, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSEGC, SD, P 41.

introduite, on parlait à ce temps de la notion de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Elle avait pour mission principale comment relier les activités de gestion aux objectifs de la firme, d'une part, et l'accomplissement de la performance organisationnelle d'autre part. La GRH à ce niveau d'évolution et son rôle stratégique dans l'organisation actuelle sont reconnus avec de nouvelles notions qui sont :

- Planification stratégique ;
- Qualité du climat au travail ;
- Partenariat ;
- Flexibilité.

#### **1.4 L'époque du DRH, partenaire d'affaires (à partir de 2000)**

Pendant les années 2000, la GRH est confrontée à la gestion de la rareté et des diversités, à savoir : la conservation des compétences, la gestion des savoirs, gestion des départs, les techniques de recrutement et la fidélisation...etc. en outre, le chef du personnel est devenu Directeur des Ressources Humaines (DRH), et se trouve face à de nombreux défis tel que :

*Au niveau technologique*, l'introduction de l'informatisation et de la robotique pour booster les recettes de travail et en faveur de la diminution de main d'œuvre et son remplacement de la machine.

*Au niveau économique*, sur le plan international, l'ouverture des marchés sur les continents grâce au commerce international, a induit la répartition des activités des entreprises sur l'étendue de son siège. Sur le plan national, la mise en place des 35 heures de travail a modifié les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines par un changement des organisations de travail qui a permis aux salariés d'effectuer leur tâches plus indépendamment et hors présence des supérieurs hiérarchiques.

*Au niveau social*, deux facteurs sont à noter : Le vieillissement de la population et la gestion des potentiels rares (sociétés vieillissante : moins de jeunes pour remplacer les départs en retraités) et nouvelles attentes des salariés qui ne souhaitent plus sacrifier leur vie personnelle à une vie professionnelle (phénomène intensifié par la mise en place des 35 heures<sup>4</sup>).

*Au niveau juridique*, les syndicats défendent les droits des ouvriers et affrontent les décisions de suppression d'emplois en se tournant vers la justice. La DRH se trouve face au besoin de trouver un mode de gestion permet de gérer les écarts entre les besoins et les ressources disponibles par une politique d'ajustement des plans d'action collectifs et individuels, et donc,

---

<sup>4</sup> Ibid. P34

elle instaure une nouvelle démarche appelée la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

**Tableau n°1 : Récapitulatif de l'évolution de la fonction R.H**

<b>Approches des RH</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement, C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	Actif spécifique
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef du personnel	DRH membre de direction

Source : Cadin et al « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002. P11)

## 2- La conception de la gestion des ressources humaines

Le concept de la gestion des ressources humaines est un concept très récent qui a suscité une abondante littérature.

### 2.1- Définition de la gestion des ressources humaines

Premièrement, la gestion au sens large est la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations. Science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations<sup>5</sup>.

Les définitions de la gestion des ressources humaines sont nombreuses, elles dépendent de l'angle abordé par chaque auteur, mais ces interprétations se recoupent toujours et célèbrent le même sens des pratiques ressources humaines. Le sens courant de la GRH est celui qu'on attribue à aucun auteur qui définit 'La gestion de ressources humaines comme un ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité<sup>6</sup>

Une définition plus technique présente la GRH comme étant : « une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient<sup>7</sup>»

« La gestion des Ressources Humaines est l'une des fonctions de l'entreprise, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion<sup>8</sup>», la définition de l'encyclopédie de la gestion et du management EGM, attribuée à la GRH le rang de discipline scientifique introduite dans les sciences de gestion, ce qui forcément, traduit le rôle important voir primordial de la fonction au sein de l'entreprise.

---

<sup>5</sup>SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) «*Lexique d'Economie* », 8ème édition, Dalloz, Paris, 2004. P15

<sup>6</sup> Définition emprunté à L. Cadin et al, cité par Maxime MORENO, Cours GRH/IFSE sur proposition de Caroline MANVILLE maître de conférences GRH, IAE-UT1. L'auteur précise que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur.

<sup>7</sup>LE GALL J.M « *Gestion des ressources humaines* », 6<sup>ème</sup> éd, édition QS-J, Paris, 2002. P 05

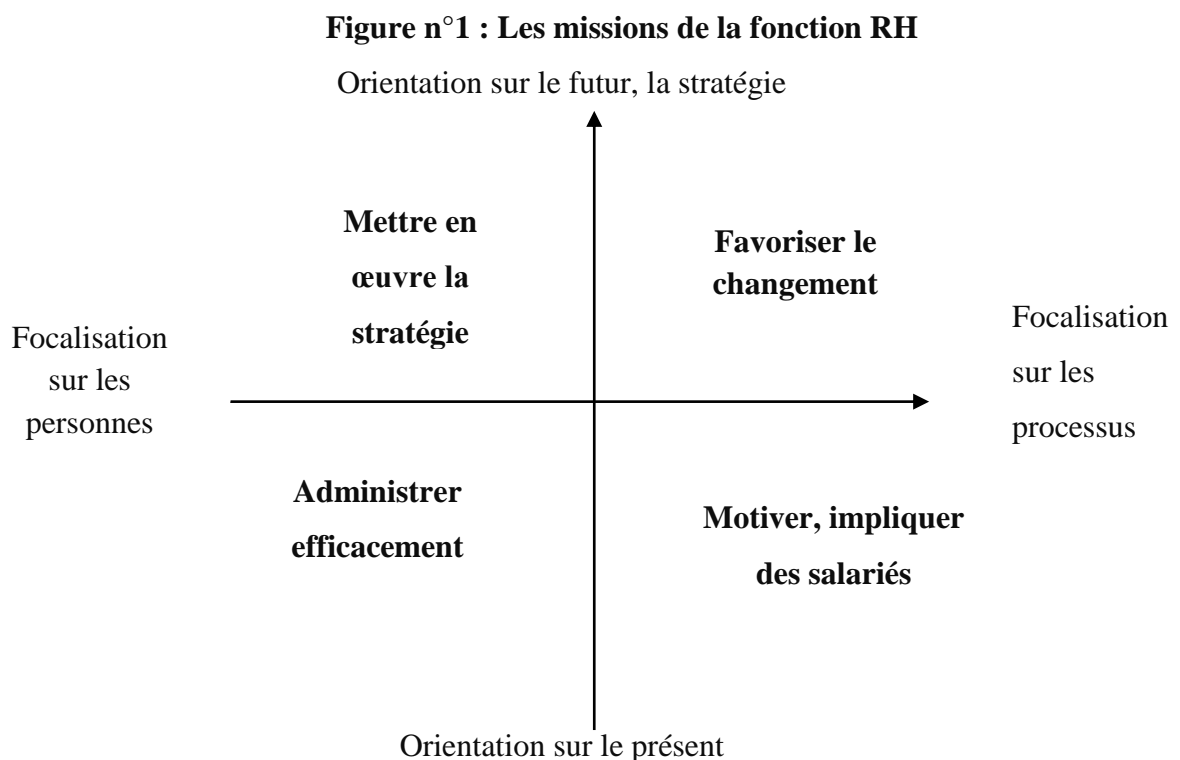
<sup>8</sup>Le DUFF (R.) « Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M », édition DALLOZ, Paris, 1999. P 1085-1086.

La fonction des ressources humaines est la dernière-née du domaine de l'entreprise<sup>9</sup>, l'auteur J.Mark définit la fonction comme : « une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »

Le terme de gestion des Ressources Humaines englobe à la fois les relations individuelles et collectives du travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant

## 2.2 Les missions de la fonction RH<sup>10</sup>

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus. (Figure1).



*Source: D. Ulrich, Human resource champions. Editions Harvard business school press, Cambridge 1996*

<sup>9</sup> BOUSLAH Med Abdellatif, « *Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, cas de la SONELGAZ de Saida* » Thèse de doctorat, Tlemcen, Université ABUBAKR Belkaid, Tlemcen, Management des ressources humaines, Algérie. 2016. P.30

<sup>10</sup>PERETTI J.M « *Gestion des ressources humaines* », Vuibert, Paris, 1998. P 34

**2.2.1- Administrer efficacement**

L'administration efficace correspond à la responsabilisation des différentes lignes hiérarchiques et une forme de décentralisation de la ressource humaines. La micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information Ressources humaines), et avec l'intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent.

**2.2.2- La motivation et l'implication des salariés**

Le salarié doit être considéré, comme un client interne, dont la satisfaction est essentielle pour assurer la réussite de l'entreprise. Il faut que les 5 E (besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute) retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable (DD). La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

**2.2.3-Favoriser le changement**

Pour encourager la diversité et la nouveauté la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux véhiculés par les programmes de formations, nouvelles modalités de travail pour favoriser une culture de changement et de transformation.

**2.2.4- Mettre en œuvre la stratégie**

La mission principale du DRH est l'aide qu'il doit apporter pour s'assurer que la politique RH supporte la politique globale de l'entreprise et doit être un partenaire stratégique qui garantit l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-terme », destructeurs de valeur sur le moyen et long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales<sup>11</sup>.

**2.3 Les activités de la fonction RH<sup>12</sup>**

Parmi les activités de la GRH, nous avons : Les activités de base, Les activités mobilisatrices, et les activités d'équilibre et de rééquilibre.

---

<sup>11</sup> BOUSLAH Med Abdellatif, *Op.cit.* P33

<sup>12</sup>SEKIOU et al « Gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, collection Management, Edition De Boeck Université, Montréal, 2001. P16

2.3.1/Les Activités de base

Tableau n°2: Les activités de base de la GRH

Activité	Description	Principaux point du contenu
<b>Planification des effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramasse des données sur les RH disponibles, détermine l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponible, met sur pied des plans d'action.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencée par de multiples variables (directes, indirectes,...)</li> <li>Se fait en plusieurs phases depuis l'analyse des environnements interne et externe jusqu'au contrôle des plans d'action mis sur pied et leur réajustement</li> </ul>
<b>Analyse des emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste à recueillir de l'information pour décrire les emplois et leurs exigences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passé par le recueil et l'analyse de l'information sur l'emploi.</li> <li>Aboutit à des descriptions d'emplois accompagnées de leurs spécifications</li> </ul>
<b>Evaluation des emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exige une préparation minutieuse (choix du système, des évaluateurs,...)</li> <li>Implique un long processus (établissement de familles d'emplois, détermination des facteurs de comparaison</li> </ul>
<b>Rémunération directe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est la partie de la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son rendement dans l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est la suite logique de la description et l'évaluation des emplois.</li> <li>Est établie à partir de plusieurs critères.</li> <li>Permet de développer la notion de structure salariale.</li> </ul>
<b>Avantages sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est la partie de la rétribution globale que ne reçoit pas directement le salarié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Force à distinguer des régimes publics et les régimes privés.</li> <li>Fait part des principaux régimes.</li> <li>Implique un impact financier parfois très lourd.</li> </ul>
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste à chercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met en place un processus influencé par différent facteurs.</li> <li>Touche à tous les questions de l'offre de l'emploi.</li> <li>Implique l'utilisation de techniques de recrutement : CV, lettre de présentation,...etc.</li> <li>Permet de distinguer le recrutement interne du recrutement externe et les problèmes reliés à chacun.</li> </ul>

<p><b>Sélection</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Consiste à choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste à combler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Exige une préparation de la part de l'employeur et du candidat.</li> <li>✚ S'effectue avec une variété de techniques: entrevues, tests, centre d'évaluation.</li> <li>✚ Implique un processus qui aboutit à l'embauche d'un candidat.</li> </ul>
<p><b>Evaluation de la performance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Consiste à juger de la performance du salarié durant une période de temps donnée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Suppose une formation adéquate chez les évaluateurs</li> <li>✚ Vise une grande efficacité, car la formation des salariés en dépend.</li> <li>✚ Implique l'utilisation d'une méthode et l'établissement d'un processus.</li> </ul>
<p><b>Formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fournit des connaissances et des habilités nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Suppose une identification précise des besoins.</li> <li>✚ Etablit des programmes de formation et d'encadrement.</li> <li>✚ Repose sur des supports, des techniques et la formation des formateurs.</li> </ul>
<p><b>Gestion des carrières</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Suppose la prise en charge par l'employeur du développement de ses salariés.</li> <li>✚ Incite le salarié à prendre conscience des bienfaits et des limites de la gestion de sa carrière.</li> <li>✚ Favorise des démarches de construction de carrière sur mesure.</li> </ul>

Source : SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management, Edition De Boeck Université, Montréal, 2001. P16

### 2.3.2/ Les Activités mobilisatrices

Les activités mobilisatrices renvoient à tous les éléments qui incitent à une implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble de l'organisation.

Il existe sept activités décrites par la figure en-dessous, à savoir : les activités de leadership, satisfaction et motivation, partenariat salariés/employeur, communication, culture au travail, rapports collectifs de travail, contrats de travail et santé et sécurité au travail.

Tableau n°3: Les Activités mobilisatrices

Activité	Description	Principaux point du contenu
<b>Leadership, satisfaction et motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Facteurs inter-reliés de performance satisfaction et pour les salariés.</li> <li>✚ Exploration des différents styles de leadership.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Exploration des différentes théories et techniques de motivation</li> <li>✚ Perceptions multiples sur la satisfaction et son influence sur le rendement</li> </ul>
<b>Partenariat salarié/employeur (PSE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Voie d'intégration des salariés à la vie de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Présentation du PSE sous ses multiples formes.</li> <li>✚ Implantation du PSE avec ses multiples prérequis</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Réponse de l'organisation au besoin d'information des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Existence de multiples forme et à divers niveaux.</li> <li>✚ Utilisation plus intensive grâce à des supports modernes.</li> <li>✚ Contournement d'obstacles (rumeurs, désinformation interprétations, préjugés, etc.).</li> </ul>
<b>Culture au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Prise en compte de la diversité des cultures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nécessité de développer une culture commune d'efficacité</li> <li>✚ Nécessité de développer une GRH internationale</li> </ul>
<b>Rapports collectifs de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Ensemble des relations régissant salariés et employeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Naissance d'associations, autant de salariés que d'employeurs, à travers les époques et les pays</li> <li>✚ Variété de buts et de mode d'actions d'un pays à l'autre</li> <li>✚ Transformations et tendance liées au processus de la mondialisation des marchés.</li> </ul>
<b>Contrats de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Détermination des conditions de travail des salariés à l'intérieur d'accords</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Accords conclus entre des individus: contrat individuel de travail</li> <li>✚ Intervention de représentants syndicaux : contrat collectif</li> <li>✚ Intervention du service des RH: négociation de contrats individuels, de contrats collectifs et de leur gestion.</li> </ul>
<b>Santé et sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Ensemble des conditions existant dans l'environnement de travail affectant les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Conditions de travail non sécuritaires et comportements imprudents</li> <li>✚ Partage des responsabilités entre les partenaires sociaux impliqués</li> <li>✚ Mise sur pied de programmes de santé et de sécurité et leur évaluation</li> </ul>

Source : SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management, Edition De Boeck Université, Montréal, 2001. P16

2.3.3 Les activités d'équilibre et de rééquilibrage de la GRH

Représentent l'ensemble d'activités visant à instaurer un climat social favorable au travail

Tableau n° 4 : Les activités d'équilibre et de rééquilibrage de la GRH

Activité	Description	Principaux point du contenu
<b>Gestion de l'équité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opposé de la discrimination que l'on traque de plus en plus dans les organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance des motifs de discrimination</li> <li>Traces d'iniquité dans quelques activités de GRH</li> <li>Mise en place de programmes pour l'équité dans les emplois</li> </ul>
<b>Gestion des emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie visant à considérer les organisations comme un patrimoine collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacts des progrès technologiques dans les milieux de travail</li> <li>Implications du défi du plein emploi</li> <li>Obstacles à la disponibilité des emplois.</li> </ul>
<b>Gestion du Stress</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspect négatif du stress qui préoccupe l'employeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs qui engendrent le stress</li> <li>Conséquences du stress sur le travail</li> <li>Mise sur pied de programmes de contrôle du stress</li> </ul>
<b>Gestion du temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allocation de périodes précises dans un but d'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs d'influence sur la gestion du temps.</li> <li>Eloignement des « grugeurs de temps ».</li> <li>Outils et supports de gestion de temps.</li> </ul>
<b>Gestion de la Discipline</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encadrement des salariés par des mesures disciplinaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encadrement juridique de la discipline.</li> <li>Types de sanctions disciplinaires.</li> <li>Rôle du service des RH pour les salariés-à-problèmes</li> </ul>
<b>Gestion des Dysfonctionnements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absentéisme, roulement, conflits= indicateur de problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description de ces phénomènes</li> <li>Recherche des causes pour ces trois phénomènes</li> <li>Elaboration de solutions pour ces trois formes de dysfonctionnement</li> </ul>

Source : SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management, Edition De Boeck Université, Montréal, 2001. P18

**Section 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC**

Les évolutions de la gestion des ressources humaines à travers le temps ont engendré l'apparition de nouveaux concepts accompagnés de nouvelles pratiques en faveur de cette dernière, et parmi ces concepts nous trouvons la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences GPEC

**1-L'émergence de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences**

Le développement du processus de conception de la GPEC est marqué par quatre étapes historiques

L'apparition de la GPEC en premier lieu était suite au choc pétrolier de 1973, ce dernier avait profondément influencé toute l'économie, et a plongé les entreprises de cette époque dans des plans sociaux non rentables. A ce stade, la GPEC s'est imposée comme une issue permettant à l'entreprise d'anticiper ses besoins futurs et lui permet de mettre en place des moyens de remédiations aux différentes turbulences du secteur économique. La GPEC se développait dans les grandes entreprises ...

A partir des années quatre-vingt-dix, les 'firmes' reprochent la grande complexité de la GPEC, elles la considèrent comme une démarche à coûts élevés à résultats peu probants. En outre, l'environnement en perpétuelle évolution de ce temps, compliquait toute anticipation, et rendait la GPEC comme une simple analyse du présent impossible à projeter dans l'avenir de l'entreprise.

La troisième étape historique marquant la GPEC, remonte aux environs des années 2002-2004, A ce temps la revue *Entreprise et carrières* (n° 781, du 18 octobre 2005) lui a consacré complètement un dossier spécial, elle refait une apparition en force avec des modalités plus accentuées sur la précision. Il ne s'agit plus d'étudier l'ensemble de l'entreprise et se projeter sur des horizons éloigné, mais de se centrer sur certains métiers stratégiques et d'anticiper à court terme sur des sujets concrets tel que : le renouvellement des compétences face une diversification, la gestion des âges etc. La GPEC est considérée à ce niveau comme moyen d'accompagnement de la modernisation des entreprises.

Enfin, la dernière station historique est liée à la loi du 18 janvier 2005 qui rend obligatoire une négociation sur la GPEC tous les trois ans dans les entreprises de plus de 300 salariés en France. L'objectif visé est l'évitement des restructurations brutales. Parallèlement les PME de moins de 250 salariés sont encouragées à se doter d'un tel outil en bénéficiant d'importantes aides financières.

**2-La définition de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences**

La GPEC est une démarche R.H. qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences)<sup>13</sup>»

La GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles)<sup>14</sup>

Selon J-M-Peretti c'est l'ensemble des outils et des méthodes permettant d'intégrer les notions de l'évolution et de changement prévus, ou souhaiter est susceptible de modifier tout une partie de l'effectif et des besoins de l'entreprise, l'ensemble des actions de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour améliorer l'adéquation quantitative et qualitative entre les effectifs et les besoins actuels, et futurs prévus ou souhaités de l'entreprise<sup>15</sup>

**3- Les étapes de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences**

La mise en œuvre d'une démarche GPEC peut être traduite en six phases différentes

**3.1 Identifier les emplois et les compétences actuelles**

Cette première étape consiste à identifier les présentes ressources de l'entreprise en termes d'emplois et des compétences par le biais de plusieurs outils à l'exemple des fiches de postes.

C'est une étape qui consiste à prendre une photographie de l'entreprise : sa stratégie à moyen et long terme ainsi que son contexte concurrentiel, technologique ou réglementaire. Une cartographie complète des métiers et des compétences ainsi que des outils utilisés dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH) est aussi à envisager.

**3.2 Réaliser une projection des emplois et des compétences dans un horizon déterminé**

C'est une projection qui se fait généralement sur trois à cinq ans, elle a pour finalité d'anticiper les besoins en emplois et compétences sur un laps de temps déterminé. Ce qui permet à l'entreprise par la suite d'anticiper ses besoins.

---

<sup>13</sup> Patrick Gilbert et Michel Parlier, chapitre 9 « la gestion professionnelle des RH : fondement, bilan et mise en œuvre, dans WEISS Dimitri, Ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation 1999, 2005. P 498

<sup>14</sup> CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 4<sup>ème</sup> édition, Ed Armand. P 64

<sup>15</sup> Peretti Jean-Marie « Gestion des ressources humaine » 15<sup>ème</sup> Édition, 2008.P 58

### **3.3 Anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences**

C'est une étape d'anticipation des besoins, par une collecte de données réelles pour pouvoir se positionner et mesurer les écarts qui peuvent exister.

### **3.4 Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs**

Mesurer les écarts entre l'existant et le futur est un des points clés de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. C'est l'étape qui permet de détecter les lacunes actuelles pour savoir mettre en œuvre des procédures d'ajustement.

### **3.5 Décliner la GPEC en action de la GRH pour réduire les écarts**

Suite à un long travail d'analyse, il y a lieu de choisir les leviers pertinents pour réduire les écarts détectés, puis planifiez une à une les actions à mettre en place.

Référentiel des métiers, cartographie des compétences, mobilité interne, plan de formation, recrutement, entretiens annuels et professionnels ou encore validation des acquis de l'expérience (VAE) font partie des outils qui peuvent être mis en place ou renforcer lors de cette démarche. Les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés)<sup>16</sup> peuvent accompagner l'entreprise lors de la mise en place de ces outils.

### **3.6 Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre d'une action GRH dans un horizon déterminé**

La démarche GPEC n'est pas un projet à court terme car elle s'étale sur une période de 03 à 05 ans. Il est donc important d'évaluer les actions afin de les réajuster si nécessaire aux nouveaux besoins.

## **4- Les acteurs de la GPEC**

La mise en œuvre d'une GPEC nécessite l'intervention de plusieurs acteurs, là où chacun occupe un rôle important pour sa concrétisation ainsi que sa réussite :

**Dirigeants** : Prendre des décisions en matière de stratégie au regard de l'évolution du marché, des nouvelles organisations et technologies à développer.

**Salariés** : Le rôle des salariés vue comme étant un acteur essentiel de la démarche GPEC, se situe d'une part sur la motivation (le fais de lui faire comprendre l'avenir, la stratégie de l'entreprise et le projet global de l'entreprise), d'autre part sur la professionnalisation (c'est bien de développer ses compétences dans son métier actuel ou pour d'autre métiers accessibles à plus ou moins longue échéance, et cela au regard de l'entreprise).

---

<sup>16</sup>En France, un organisme paritaire collecteur agréé (par l'État), souvent abrégé en O.P.C.A, est une structure associative à gestion paritaire qui collecte les contributions financières des entreprises qui relèvent de son champ d'application dans le cadre du financement de la formation

**DRH** : Joue le rôle d'intermédiaire entre la stratégie de la direction et sa traduction en besoin en emplois et compétences, et la stratégie des managers, gestionnaires et développeurs des outils de la GPEC.

Identification des métiers et analyser les ressources et sélectionner les métiers prioritaires. Effectuer des choix en matière de grands équilibres tel que le recrutement externe/ mobilité interne, orientation en matière de parcours professionnels, les moyens de formation.

**Syndicaux** : Suivre et veiller à l'application de la réglementation et le respect des droits des travailleurs.

**Intervenants conseillers** : Accompagne l'entreprise dans le développement de la GPEC, et veillent aux nouveautés et actualités juridiques, socio-économique, à intégrer dans la logique de la GPEC.

**Formateurs** : Transmettre des compétences aux salariés en fonction de leurs besoins, c'est l'organisme formateur et le personnel qui anime la formation.

### Section 03 : La compétence comme levier de la GPEC

La compétence est le souci moderne de toutes les entreprises, et de tous les responsables RH, il s'avère qu'au temps actuel, la compétence est la devise la plus répandue et représente le pilier d'avancement et d'orientation des objectifs de l'ensemble de l'entreprise, et elle lui permet de résoudre les problèmes qu'elle peut rencontrer au quotidien de manière satisfaisante en mobilisant les capacités de sa ressource humaine disponible.

À cet effet, les entreprises doivent mettre en œuvre une gestion leur permettant de conserver les compétences de leurs salariés et de les utiliser à bon escient. Les entreprises sont de plus en plus prédisposées à utiliser le terme de compétences, comme outil de gestion et de contrôle du personnel. Les circonstances économiques imposent la mise en place des dispositifs de gestion des salariés et de leur compétence en procédant à une évaluation et à une appréciation du personnel. Dans ce sens, LASARY explique que « l'évaluation du personnel consiste à déterminer la valeur d'un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l'adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer les rémunérations<sup>17</sup>...»

Afin d'éviter les risques liés à la concurrence des talents et de mieux conserver le potentiel de la ressource humaine, l'entreprise met en œuvre des actions dans trois domaines notamment<sup>18</sup> :

**La prévention** : une politique de fidélisation des compétences clés. L'entreprise procède à une étude pour mettre en lumière les problèmes et les risques de pénurie les plus importants en terme de ressources humaines. Elle essaie d'identifier les déterminants des départs volontaires pour mettre en place des actions ciblées de fidélisation comme la favorisation d'une évolution professionnelle rapide, des formations développées...etc.

**L'action curative** : la mise en place d'actions de successions, tisser des liens avec les chasseurs de tête, l'identification des talents rares, et faire recours aux cabinets de recrutement permettant d'atténuer les départs.

**Le marketing RH** : ce dernier va permettre de donner une image de choix pour l'employeur ce qui permettra d'attirer davantage les talents dans un contexte de concurrence.

Tout entreprise doit se reconnaître comme apprenante afin d'avancer et d'évoluer, elle doit se munir de plans d'actions afin de faire face et de s'adapter à toute incertitude. Pour

---

<sup>17</sup>LASARY « Tout sur le management » édition EL DAR EL Othmania, Alger, 2007. P193

<sup>18</sup>PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, DUNOD, Paris, 2006. P63

cette raison, elle doit donner beaucoup de considération aux compétences de sa ressource humaine car ce dernier est le pilier de toute entreprise. La notion de compétence est indispensable à la réussite de l'entreprise. Elle doit être relativisée car elle devient un cas particulier de « capacité » ou « d'expertise »<sup>19</sup>.

### 1- Définition de la compétence

Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser les situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante<sup>20</sup>

« Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun<sup>21</sup>».

Ensemble de capacités à résoudre un problème dans un contexte professionnel donné ; elle peut être générale, de base, transférable (transversale) ou spécifique à un métier ; elle porte sur des savoirs des savoir-faire et des comportements<sup>22</sup>.

### 2- Les composantes de la compétence

Selon GERARD MALGLAIVE : « la compétence est constituée de savoirs en acte »<sup>23</sup> il détermine une classification en quatre catégories de savoirs : théoriques, procéduraux, pratiques et savoir-faire<sup>24</sup>.

**2.1 Les savoirs théoriques :** Ce sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils forment sur la constitution du réel, ses propriétés, les lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action sans toute fois la référer à un objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit être changé ? Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

**2.2 Les savoirs procéduraux :** Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'agencement des procédures, les manières dont elles fonctionnent. Ce sont les

---

<sup>19</sup> RAHMANI Zouhir « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Cas de l'entreprise : Unité de Fabrication de Machine Agricole et Travaux Public (UFMATP) » mémoire de master, faculté des sciences humaines et sociales, département des sciences sociales, Option : sociologie du travail et des ressources humaines, université ABDERRAHMANE MIRA. BEJAIA, 2013. P15

<sup>20</sup> Guide pratique pour les ressources humaines, Techno compétences, Québec 2009. P 78

<sup>21</sup> Jean Marie PERETTI, et autres, « Tous sur la DRH », Edition d'organisation, Paris, 2000. P 191

<sup>22</sup> ROBVEILLE Roland « l'évolution de la fonction formation dans les grandes entreprises (1998-2009) », thèse de doctorat de gestion université de Versailles saint Quentin, 2010. P 76

<sup>23</sup> VERN Christiane « l'évaluation des compétences », édition Liaison, Paris, 2002. P 38

<sup>24</sup> MERZOUGUI Abd Elmoumen « L'amélioration des compétences du personnel par la formation, Etude de cas: SONATRACH » Mémoire de fin d'études de licence en sciences commerciales, Option : Management, Ecole des hautes études commerciales EHEC 2011. P 49

enchaînements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plans d'actions qui, formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

**2.3 Les savoirs pratiques :** Ils se relèvent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites non voulus et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou réglés par des procédures. Ils sont intimement liés à la situation de travail : l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition des partenaires dans l'action.

**2.4 Les savoirs-faires :** Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains ; ils sont moteurs dans l'action matérielle, intellectuelle et dans l'action symbolique. Ils ont été appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

### **3- Les différents types des compétences**

Il existe plusieurs types de compétences : compétences individuelles, collectives, de l'entreprise, métier, critique, professionnelles, stratégiques et transversales.

**3.1 Compétence individuelle :** Est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle par l'action et son résultat dans la performance. Elle ne peut se réduire à ces éléments constituants.

**3.2 Compétences collectives :** Les compétences sont collectives dans la mesure où elles ne peuvent être construites et possédées par un seul individu. Elles résultent de la contribution, de la coopération et de la synergie entre plusieurs compétences détenues par des personnes. Chaque compétence possède sa propre architecture, elle émerge d'une combinatoire spécifique entre les compétences individuelles.

**3.3 Les compétences de l'entreprise :** Elles sont considérées comme ce que l'entreprise sait faire par opposition aux actifs qui représentent ce que l'entreprise possède.

**3.4 Compétence Métier :** Ensemble des savoirs et savoir-faire permettant d'exercer le métier de base de l'équipe ou l'entreprise.

**3.5 Compétences critiques :** Elles créent un risque pour l'entreprise, car elles sont :

**Nécessaires** (internationalisation, innovation, volume d'activité, pyramide des âges, réintégration d'activité) Et **difficiles à trouver** (délai d'acquisition des compétences long, rareté de la ressource, métier peu attractif, difficultés pour former) **Indispensables** à l'atteinte des objectifs stratégiques.

**3.6 Compétences professionnelles** Ensemble de capacités résultant d'une combinaison de connaissances générales, de connaissances techniques, de savoirs faire et de pratiques

maitrisées (expérience) s'exerçant dans un contexte précis : elles se constatent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, par l'action et par son résultat.

**3.7. Compétences stratégiques :** Elles sont des compétences indispensables pour développer la stratégie de l'entreprise, car elle :

- Créent de la valeur pour le client et l'actionnaire (impact sur le produit)
- Confèrent un avantage concurrentiel (différenciation)
- Sont difficiles à imiter par les concurrents ou à substituer (rareté /spécificité)

**3.8 Compétences transversales** Compétences transversales à différents emplois, métiers ou directions, mais qui ne sont pas de la compétence technique liée au métier. Elles peuvent être assimilées à du savoir être ou à des démarches intellectuelles. Il s'agit de la compétence d'animation, de la capacité de travailler en groupe, d'adaptation, de créativité gestion de projet, pédagogie...

#### **4- Le développement des compétences à l'ère de l'ingénierie de formation**

L'ingénierie des compétences peut se définir comme l'ensemble des démarches et des modalités destinées à transformer les compétences mobilisées par les personnes pour agir dans leur travail. Il s'agit de prolonger les pratiques d'ingénierie de formation en agissant non seulement sur les situations de formation mais aussi sur les situations professionnelles pour les rendre plus apprenantes.

La fin des années 80 a marqué une tendance qui s'est peu à peu dégagée dans les entreprises et les organisations : l'ingénierie de la formation a vu sa place relativisée par rapport à une approche plus large de l'ingénierie du développement des compétences.

Deux grandes pratiques se caractérisent toutes les deux par le fait d'être des « ingénieries de contexte » se rattachent à l'ingénierie du développement des compétences <sup>25</sup>:

- l'ingénierie des parcours de professionnalisation ;
- l'ingénierie d'une organisation professionnalisante.

#### **4.1 L'ingénierie des parcours de professionnalisation**

Plusieurs facteurs explicatifs sont à l'origine de cette évolution : La place de premier plan accordée aux compétences dans les préoccupations des entreprises et des individus. Une convergence d'intérêt se manifeste à leur égard : les directions opérationnelles reconnaissent davantage que par le passé que la compétence peut être une ressource clé dans l'obtention de la performance et d'un avantage compétitif. Pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation, les procédures ne suffisent plus et peuvent même, si elles

---

<sup>25</sup>Ibid. P 55

sont portées à l'excès, devenir contre-productives. Il faut faire confiance aux acteurs de l'entreprise, aux salariés et non seulement aux cadres : cela suppose que l'on puisse compter sur leur professionnalisme. Face à des événements imprévus, face à l'inédit qui ne peut jamais être éliminé, ils devront élaborer et mettre en œuvre des réponses appropriées, prendre des initiatives pertinentes. Ils auront à construire des compétences adéquates. Mais la compétence n'est pas seulement la préoccupation des directions. Elle est également recherchée par les individus. Dans un contexte économique difficile où l'emploi stable devient incertain, posséder un portefeuille de compétences et pouvoir en faire état devient un atout non négligeable, même s'il n'est pas suffisant. Le capital de compétences devient né pour gérer au mieux sa mobilité professionnelle et son employabilité.

#### **4.2 L'ingénierie d'une organisation professionnalisante**

Cette ingénierie est née du constat selon lequel il ne suffit pas, pour que les personnes agissent avec compétence, qu'elles sachent agir, mais également qu'elles puissent agir et veuillent agir. Il est donc progressivement apparu comme nécessaire de créer un milieu ou un environnement favorable à l'émergence des actions compétentes. En effet, c'est en créant une « écologie » favorable qu'on maximisera les chances que les sujets agissent avec compétence et qu'on minimisera les risques qu'ils ne le fassent pas. Il importera donc de veiller à la cohérence à établir entre les divers éléments constitutifs d'un contexte (organisation du travail, règles de mobilité, formation, management, rémunération...).

### **5- Les enjeux de développement des compétences<sup>26</sup>**

Le développement des compétences recouvre quatre (04) principaux enjeux

#### **5.1 L'articulation entre la formation et activité du travail**

Pour élaborer une formation adaptée au contenu et aux conditions de réalisation du travail, il est nécessaire de faire une analyse des situations de travail existantes. En effet, il s'agit de définir des objets et des outils pédagogiques qui correspondent à l'activité du travail et aux besoins réels. La compétence se construit efficacement lorsqu'il y a une confrontation entre le savoir et la pratique, c'est-à-dire entre connaissances théoriques et expériences professionnelles.

---

<sup>26</sup>Ibid. P59

**5.2 La connaissance des processus existants**

Pour cela, il s'agit d'étudier et analyser la façon dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs connaissances et leurs compétences, ainsi l'analyse de la stratégie d'apprentissage existante constitue un moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle.

**5.3 La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences**

Les connaissances et les compétences ont un caractère informel qui est souvent inhérent à l'activité du travail elle-même, mais ce caractère ne permet pas à l'entreprise de capitaliser, il peut freiner certaines coopérations, limiter les salariés dans leur progression, et leur qualification. Faire un diagnostic des différentes situations de travail facilite le repérage de ces savoirs et compétences non formalisés.

**5.4 L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence**

Les conditions socio-organisationnelles contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences. Ces conditions sont relatives à l'organisation du travail, et s'intéressent par les relations sociales d'une part, et les systèmes de classification et politique de gestion de l'emploi d'autre part. La stratégie de l'entreprise apprenante définit le processus d'acquisition, de création, de traitement de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences par l'ensemble de l'entreprise. La formation professionnelle permet d'acquérir des compétences mais elle ne se suffit pas à elle-même. Elle est couplée à d'autres modes d'enrichissement des hommes et de la vie de travail : culture et vie d'équipe, style de management, communication, etc.

**Conclusion**

La gestion des ressources humaines est la nouvelle conception qui accompagne les employés d'autrefois et les considère comme une vraie 'ressource humaine'.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet aux responsables des ressources humaines de pouvoir planifier les besoins en RH par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. La GPEC est l'une des résultantes d'un système de GRH avancé qui assure la satisfaction et optimisation de la combinaison poste-compétence.

La gestion des ressources humaines va au-delà de la gestion du poste qu'occupent les RH, et va jusqu'à la gestion de leurs compétences. L'apparition du nouvel intérêt porté à l'égard de la compétence booste les talents disponibles dans l'entreprise en favorisant leur émergence. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'autre part, est une démarche qui permet d'ajuster les effectifs aux besoins de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des mesures facilitant l'adaptation des ressources humaines à l'activité à long terme en prévision des évolutions de l'environnement et de la stratégie.

Il s'agit de s'adapter aux besoins détectés lors du diagnostic par la mise en place de politiques de recrutement, de réduction des effectifs, de flexibilité du temps de travail, de formation professionnelle.

## **Chapitre II**

### **L'approche conceptuelle de la formation professionnelle**

## Introduction

La ressource humaine est sans rival l'élément moteur du développement des entreprises, elle est l'acteur de toute démarche d'amélioration, et caractérisée par un double impact sur le volet économique et social de l'organisation. Le capital humain est ainsi le facteur clé de succès des pratiques de la firme, d'où l'intérêt en croissance que les responsables ressource humaine accordent à sa progression et son perfectionnement par le biais de la formation continue.

Selon PERROUX de nombreuses entreprises ont manifesté leur volonté de mettre en place une stratégie fondée sur la promotion du capital humain à travers sa formation<sup>27</sup>. Il est admis, aujourd'hui, que les entreprises les plus performantes ne sont pas celles qui offrent les meilleurs produits et services, ou qui ont une avance technologique, mais plutôt celles qui savent mieux utiliser et valoriser leurs ressources humaine<sup>28</sup>.

## Section 01 / L'approche théorique de la formation professionnelle

La formation professionnelle est la réponse systémique que la GRH a trouvé pour répondre à ses lacunes en termes de compétences et elle s'est mise à s'investir pour pouvoir assurer cette compétence, son développement et son émergence.

### 1) Définition de la formation

La formation est définie de plusieurs manières par plusieurs chercheurs, chacun d'eux met en valeur un volet particulier dans sa définition de la formation.

D'après Jean-Marie Peretti, la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures<sup>29</sup>

Il résume la formation à un ensemble de procédés permettant l'amélioration des acquis des employés, pour servir parallèlement les buts de l'entreprise, et ceux de son personnel dans le

---

<sup>27</sup> F.PERROUX « Formation, travail et développement » Tome 34, éd Boeck Université, Belgique, 2006. P 13

<sup>28</sup> A. MAKSEM « La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) » magister en Sciences Economiques, Management des entreprises, Tizi-Ouzou, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015. P 24

<sup>29</sup> J.M Peretti « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, Paris, 1998. P 99

cadre de l'amélioration de leurs connaissances et ainsi répondre favorablement aux exigences des postes qu'ils occupent.

La formation est considérée comme un facteur d'ajustement, d'adaptation et de régulation sociale, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise<sup>30</sup> d'après Meignant. Il met l'accent sur la combinaison qu'assure la formation entre le volet social et économique, cette définition traite le volet psychologique référant à la satisfaction du personnel et sa répercussion sur l'économie de l'entreprise qu'engendre ce contentement.

La formation renvoie aussi à l'aspect utilitaire et durabilité du retour sur investissement qu'elle assure, malgré les coûts qu'elle engendre pour sa mise en place d'après Sanitsaulieu qui avance que 'la formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise<sup>31</sup>

Pour finir, la définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de **Raymond VATIER**, un éminent chercheur en gestion des ressources humaines, qui selon cet auteur, la formation « c'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise<sup>32</sup> »

L'ensemble de ces définitions renvoie en premier lieu aux procédures par lesquelles, sous la direction de l'entreprise notamment les responsables de formations, le salarié améliore ses connaissances, compétences et acquis. Ce volet englobe la dimension méthodologique de la formation qui participe à l'enrichissement des savoirs des employés.

En outre, ces définitions traitent l'aspect financier, considéré comme un investissement à rentabilité accrue sur le long et le court terme. Les parties prenantes de la formation

---

<sup>30</sup>Meignant « A manager la formation », éd D'organisation, Paris, 1991. P 101

<sup>31</sup>R. Sanitsaulieu « L'effet de formation sur l'entreprise » éd Esprit, Paris, 1994. P409

<sup>32</sup>Vatier Raymond « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprises Modernes, 4ème édition, éd EMI, Paris, 1998. P 34

professionnelle, responsables de formations et employés, bénéficient en corolaire de la procédure de formation, l'employé d'un côté enregistre un niveau de satisfaction élevé et les entreprises de l'autre côté jouissent du rendement en hausse des employés et de la qualité du travail fournit qui sera forcément plus considérable grâce à la formation.

## **2) Evolution de la formation**

La formation professionnelle est passée par plusieurs stations historiques qui ont participés à l'élaboration du sens actuel de la formation.

### **2.1 Dans le contexte International**

Auparavant, l'apprentissage sur le tas était le seul moyen de formation connu et déployé, c'est après la deuxième guerre mondiale que nous avons commencé à parler de la formation au milieu de travail et plus particulièrement de la formation continue et ainsi cette dernière devint une réalité sur le terrain.

Le programme américain de formation connu sous l'appellation **Training Within Industry** également connu sous l'acronyme TWI, a été créé à l'origine par le Département de la guerre des États-Unis de 1940 à 1945. Ce programme avait pour objectif la résolution de la pénurie de main d'œuvre qualifiée au moment où l'effort de guerre américain demandait un accroissement de la production. Le TWI était mis en place pour fournir des méthodes améliorées de formation professionnelle et remédier à ce manque de qualification.

L'innovation technologique caractérisée par une forte accélération pendant les années 1960, était la cause principale de la difficulté d'adaptation des salariés dans l'organisation. Ils étaient face à un défi permanent d'apprentissage accéléré pour pouvoir joindre l'étendu de celle-ci, épreuve presque impossible à surmonter, les salariés se trouvent vite dépassés par la technologie en matière de compétences.

A partir des années 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée, et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi les industries.<sup>33</sup>

La formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, à compter des années de 1980, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie évolue en accélération accrue sur l'échelle mondiale en touchant tous les domaines.

---

<sup>33</sup> R.VATIER. Op.cit. P 34

## 2.2 Dans le contexte algérien

L'évolution de la formation professionnelle dans le contexte algérien est caractérisée par l'impact des faits historiques propres à l'Algérie.

### 2.2.1 Evolution du concept de la formation professionnelle

En Algérie, les perceptions de la formation ont évolué à l'ombre des évolutions inscrites dans les entreprises et la GRH.

#### *Pendant les années 1960 et 1970*

L'Algérie a été pénétrée par un volontarisme nationaliste décrit par l'adhésion de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation s'énonçait autour de la revendication de combler le manque important des ressources humaines dans les organisations.

Les programmes de coopération entre les pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants ou des cadres en exercice de formation. Celle-ci, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la GRH, a tout de même constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle<sup>34</sup>.

Les efforts consentis par l'Etat à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combinés à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, ont permis la formation d'une génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer de socle fondamental du management des entreprises Algériennes<sup>35</sup>.

#### *Pendant les années 1980*

Un ralentissement considérable des pratiques ont été enregistré pendant cette période, à cause de l'introduction de la dimension politique dans les entreprises et dans leurs modes de gestion, qui était la résultante de ce qu'endurait le pays à cette époque. En outre, le choc pétrolier de 1987 qui a eu des répercussions directes sur les finances publiques et engendra la réduction des dépenses, notamment les dépenses en formation.

#### *Pendant les années 1990*

En cette période l'Algérie marqua son entrée vers une économie de marché, dans une phase de transition caractérisée par des restructurations profondes du secteur industriel. Parallèlement, une ouverture vers le secteur privé et les entreprises étrangères, ce qui a animé

---

<sup>34</sup>ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. « Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015. P 66

<sup>35</sup>*Ibid.* P 67

une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'intérêt à accorder à la formation.

Les entreprises se mobilisent pour attribuer à la formation une dimension stratégique, vu son rôle pour d'adaptation des entreprises à la nouvelle ère de l'environnement économique universel dans lequel elles s'instaurent graduellement.

De nos jours, sur l'échelle nationale et internationale, la formation revêt une dimension centrale dans toutes les entreprises et l'importance qui lui est accordée est en accroissement considérable grâce à son utilité et impacte sur l'entreprise (rendements, pratiques, etc.) et sur les employés (motivation, carrière, etc.)

### **2.2.2 Cadre réglementaire régissant la réglementation relative à la formation en Algérie**

En Algérie, toutes les entreprises sont dans l'obligation de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle<sup>36</sup>. Chaque employeur est obligé de réaliser des actions de formation et de perfectionnement pour les employés de l'entreprise, et ces derniers sont dans l'obligation de se soumettre aux décisions des responsables de la formation.

Aussi, les organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques), avec un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à 20 personnes<sup>37</sup>, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles<sup>38</sup>, sous peine du versement d'une taxe<sup>39</sup> constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle.

## **3) Les objectifs de la formation professionnelle**

Les objectifs de la formation professionnelle initialement différents exposés par plusieurs auteurs, à l'instar des :

### **3.1) Principaux objectifs de la formation professionnelle selon Soyers<sup>40</sup>**

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

---

<sup>36</sup>Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

<sup>37</sup>Décret n° 82-298 su 4 septembre 1982, article 2

<sup>38</sup>Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79

<sup>39</sup> Décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant la loi de finances pour 1998

<sup>40</sup>JACQUES SOYEURS « Fonction formation »éd des organisations, Paris, 2003.P 4-5.

**3.1.1) Pour les salariés**

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

**3.1.2) Pour l'entreprise**

La formation a aussi un impact sur l'organisation, à l'exemple de l'amélioration des résultats opérationnels de l'entreprise (chiffre d'affaire, réduction de coûts, gain de productivité, réduction des accidents de travail...). Ainsi, rendre le personnel habile pour des promotions, conversion en interne et/ou externe et le développement de la mobilité et assurer la satisfaction sociale.

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

**3.2) Principaux objectifs de la formation professionnelle selon SEKIOU**

Les objectifs de la formation, selon SEKIOU, doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. « Le service du personnel propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, par exemple les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables<sup>41</sup>».

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

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

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- ✓ Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au chargement dans les emplois.
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- ✓ Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

---

<sup>41</sup>LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « Gestion du Personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986. P 302

- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- ✓ Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- ✓ Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- ✓ Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
- ✓ Développer les capacités de jugement des formés<sup>42</sup>.

#### **4) Les avantages de la formation professionnelle**

Selon WERTHER DAVIS et GOSSELIN la formation traduit de multiples avantages pour l'entreprise et les individus simultanément<sup>43</sup>.

##### **4.1) Les avantages de la formation professionnelle pour l'entreprise**

Vis-à-vis de l'entreprise, la formation représente plusieurs avantages, à l'exemple de son rôle à améliorer les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation et faciliter le développement d'habiletés au leadership, et suscite la motivation, la loyauté,

La formation professionnelle contribue également à l'amélioration du climat organisationnel et l'aide des individus à s'identifier aux buts de l'organisation ce qui améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes et coopère au développement organisationnel. De plus, elle veille à l'accroissement de l'image de l'organisation, l'amélioration des attitudes, l'acquisition des connaissances et générer de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation.

Comme la formation professionnelle améliore les compétences des individus elle améliore également les techniques de prises de décisions et la résolution des conflits ainsi que l'accroissement de la productivité et de la qualité du travail, parallèlement aux réductions des coûts à l'origine des connaissances médiocres ou faibles qui peuvent être éradiquée par le biais de la formation;

---

<sup>42</sup> ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. Op.cit P 10

<sup>43</sup> W.B WERTHER, K. DAVIS – H Lee GOSSELIN « La gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition MEGRAW – HILL Editions, Montréal, 1992. P 295-322

#### 4.2) Les avantages de la formation professionnelle pour l'individu

Quant aux individus, la formation:

- ✓ Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement ;
- ✓ Enregistre un développement des aptitudes, accroissement des connaissances, augmente son sens de responsabilité ;
- ✓ Encourage le développement personnel et la confiance en soi ;
- ✓ Fournit de l'information pour l'amélioration des connaissances et favorise l'instauration des qualités de leadership ;
- ✓ Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment de reconnaissance ;
- ✓ Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels et ceux de l'organisation au même degré d'importance ;
- ✓ Satisfait à la fois les besoins personnels des employés formés et ceux des responsables de la formation ;
- ✓ Accroît l'avancement de sa gestion de carrière et son succès au sein de l'organisation.
- ✓ Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage ;
- ✓ Elimine les peurs associées à des tâches nouvelles ;

#### 5) Les typologies de la formation professionnelle

Les typologies de la formation professionnelle diffèrent selon l'angle d'où elles sont abordées.

##### 5.1) Selon les auteurs

Les typologies de la formation professionnelle étaient abordées différemment d'un auteur à un autre, à l'exemple de :

##### 5.1.1) selon Gérard, Lavendhomme et Rogiers<sup>44</sup>

Ces auteurs distinguent quatre types de formations des salariés dans l'entreprise :

##### 5.1.1.1) La formation d'adaptation professionnelle

La formation d'adaptation vient pour répondre à un besoin de régulation et de réajustement des compétences précédemment acquises par le salarié, sous prétexte d'un écart entre ces compétences là et celles demandées pour l'occupation d'un nouveau poste. La formation dans ce cas a la mission de combler l'écart existant, qui peut avoir plusieurs origines :

---

<sup>44</sup>FRANCOIS MARIE GERARD, ERIC LAVENDHOMME, XAVIER ROGIERS « La formation continue, pour qui, comment, avec qui ? » in bureau d'ingénierie en éducation et formation (BIEF), Louvain la neuve, 1997. P 4-6.

- Contrainte d'évolution de la profession ou du cadre législatif par exemple.
- Apparition de nouveaux problèmes dans l'organisation.
- Projet de changement organisationnel (exemple: nouvelle chaîne de production, nouveau service aval, élargissement des tâches.

La formation d'adaptation professionnelle vise à former de bons professionnels bien appropriés à leur milieu de travail, par l'adaptation du niveau de compétences actuel au niveau de compétences requis à l'exercice d'une profession.

Cette même formation à l'objectif de l'acquisition d'une maîtrise, qui à son tour peut prendre deux sens<sup>45</sup> :

**La spécialisation** : qui vient par le biais de l'acquisition des compétences spécifiques, pointues en relation directe avec la profession (exemple : l'expertise).

**L'élargissement** : par l'acquisition des compétences proches à la profession exercée, ce qui permet aux salariés d'élargir leurs éventails de compétences, ainsi accéder à la polyvalence.

Ce type de formation s'inscrit dans un cadre de productivité des organisations, elle peut être courte ou longue, selon le degré de l'écart de la compétence.

En définitive, nous dirons que la formation d'adaptation professionnelle est un processus, qui permet aux salariés d'adapter leurs compétences aux nouvelles exigences du métier au sein de l'organisation.

#### **5.1.1.2) La formation de professionnalisation**

Les formations de professionnalisation permettent l'adaptation à l'emploi des collaborateurs et le développement de leurs compétences. Elle s'appuie sur la construction d'un parcours individuel de formation par l'individu et son organisme employeur.

Cette formation est ponctuelle, limitée dans le temps et commune à plusieurs organisations elle vise à :

- Améliorer les compétences basiques pour l'exercice d'une profession.
- Actualiser les compétences pour un recyclage professionnel.
- Mettre à jour l'ensemble des connaissances et de savoirs faire.
- Corriger les aléas et les erreurs liés à la qualification.

---

<sup>45</sup>A. MAKSEM, Op.cit - P 32

**5.1.1.3) La formation d'engagement**

Cette formation a pour mission d'assurer une adéquation entre les travailleurs et leurs milieux de travail, dans une vision transformatrice, évolutive et anticipative. Elle permet la gestion des changements et les transformations professionnelles ou sociales dans l'organisation.

Ces changements et transformations peuvent s'exprimer comme suit :

- Une promotion
- Une réorientation selon le besoin de l'entité.
- La gestion de nouvelles technologies de l'entité.

C'est une formation caractérisée par un anéantissement des anciens savoirs, pour l'appropriation de nouveaux.

Nous concluons par dire que la formation d'engagement est un processus, permettant aux salariés de se développer, se transformer, se changer et évoluer d'une manière dynamique et continue pour devenir acteurs du projet de leurs milieux de travail.

**5.1.1.4) La formation de régulation socioprofessionnelle**

Ce type de formation permet aux travailleurs :

- Accroître leur développement personnel.
- Favoriser la promotion sociale par l'accès à différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.

La formation de régulation socioprofessionnelle est un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles actuelles ou futures, et acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et repenser ou repositionner leurs projets professionnels.

**5.1.2) Selon Jacques Soyer<sup>46</sup>**

Jacques Soyer distingue à son tour plusieurs types de formation, à l'exemple de :

**5.1.2.1) L'apprentissage**

L'apprentissage consiste à former les participants sur les lieux de travail pour l'acquisition des connaissances et les habilités exigées par le poste vers lequel chacun s'oriente, et cela durant une période préalablement déterminée.

---

<sup>46</sup>Jacques Soyer « Fonction formation » Edition Organisation, Paris 2003. P48

Ce genre de formation permet à l'individu formé d'apprendre en travaillant et symbolise une contribution sociale importante de la part des organisations. Quoique l'inconvénient de cette méthode soit que la personne en cours de formation se trouve face à beaucoup de responsabilités au même temps et la pression d'apprendre au moindre coût, minimum de temps et le maximum d'acquis.

#### **5.1.2.2) Le coaching**

Le coaching est l'une des méthodes les plus personnalisées. C'est une formation à temps très réduit, de quelques heures ou de plusieurs jours uniquement, selon la complexité des tâches auxquels le salarié doit s'adapter. Elle s'effectue sur le lieu de travail ou dans un endroit réservé à ce genre de formations.

Dans ce type de formation, le salarié doit être suivi par un autre salarié plus compétent dans l'organisation. Elle permet ainsi au salarié d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières. Cette démarche a l'avantage d'engendrer une participation, une rétroaction et un transfert élevé chez le formé. Cependant, il y a un risque de coûts élevé pour l'organisation, ainsi que le risque de conflits de personnalités.

#### **5.1.2.3) Le recyclage**

Le recyclage est une formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Ce type de formations concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à des nouvelles situations professionnelles, dans le but de s'ajuster à de nouvelles situations de travail (évolution du contexte professionnel).

### **5.2) Selon la source de la demande de formation**

L'origine de l'action de formation peut avoir deux sources, le salarié ou l'organisation.

#### **5.2.1) L'initiative du salarié**

L'action de formation professionnelle peut être à l'origine du salarié concerné, qui s'est fixé des objectifs et un plan de carrière et en fonction des buts visés, ces derniers ont une relation plus au moins directe avec l'entreprise avec un poste de travail défini :

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé ;
- Evaluation vers un poste voisin de celui occupé ;
- Conversion dans un autre métier ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle...etc.
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise ;

- Développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

**5.2.2) L'initiative de l'entreprise :**

Dans ce cas, les objectifs de la formation concernent en première partie l'organisation, introduit dans un plan de formation bien structuré et englobent six (06) grands type d'objectifs de formation :

- ✓ Adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés ;
- ✓ Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes ou bien externes ;
- ✓ Le développement de la mobilité ;
- ✓ Développement des outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision...etc.) ;
- ✓ Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaine valeurs dans l'entreprise ;
- ✓ Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet de l'entreprise ;
- ✓ Satisfaction d'élément d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnels etc.).

Généralement et la plupart du temps, les objectifs des salariés et ceux de l'organisation se correspondent et se réunissent dans un objectif commun : le développement des connaissances et des compétences des salariés pour servir les fins de l'entreprise et accroître ses profits.

**5.3) Selon la durée de la formation**

Les formations professionnels peuvent aussi être distinguées selon leurs période (courte ou longue durée) ou bien leur nature (diplômantes ou qualifiantes)

La formation professionnelle dépend de l'importance de son contenu mais aussi des budgets et de la disponibilité des formés. La formation ne devra pas s'étendre sur de longues périodes, car elle vient interrompre l'activité productive. En revanche, des actions exagérément réduites dans le temps et non répétées n'auront que peu d'effet, car elles ne semblent pas aptes à enclencher le processus d'apprentissage.

**5.3.1) Formation de courte durée**

C'est l'ensemble de formations de courtes durées qui permettent en premier lieu l'analyse et l'évaluation du niveau professionnel des collaborateurs, en adéquation avec les postes qu'ils occupent ou ceux qu'ils vont occuper dans un futur proche.

Elles sont de différentes formes et sont réalisées soit en internes ou en externe, exemple. Nous pouvons classer les formations de courte durée en six formes soit en Algérie ou à l'étranger, à l'exemple de :

#### **5.3.1.1) Les Séminaires**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène. Ce type de formation touche plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et/ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En général, l'objectif recherché dans ce cadre, est l'améliorer constante des qualifications actuelles par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

#### **5.3.1.2) Formation de reconversion ou de redéploiement**

Elle regroupe les opérations de formation entreprises pour préparer une ou plusieurs catégories du personnel, à changer de métier ou de famille professionnelle. C'est le cas par exemple, de la reconversion des agents administratifs ou techniques en agents ou techniciens commerciaux.

#### **5.3.1.3) Formation fournisseurs**

Lors d'achat d'équipement dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause pour la formation et d'en préciser la nature, la durée, le lieu et les modalités de prise en charge<sup>47</sup>.

#### **5.3.1.4) Formation d'induction ou mise en situation professionnelle**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période de similitude destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'entreprise ; leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période.

Les modalités pratiques de cette formation induction permettent aux nouvelles recrues, aux pré-salariés et aux futurs cadres de l'entreprise de<sup>48</sup> :

- Connaître l'entreprise, ses différentes structures et son environnement ;
- Connaître les collaborateurs de l'entreprise et de se faire connaître ;
- Connaître la vocation des métiers de base de l'entreprise ;
- S'intégrer progressivement dans l'entreprise ;
- Evaluer ses capacités et son potentiel de manière objective.

---

<sup>47</sup> AKLI Kamel « Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL » Mémoire de master académique en Sociologie du travail et des ressources humaines: UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA Département des sciences sociales, 2012. P 17

<sup>48</sup> Ibid., P20

**5.3.2) Formation de longue durée**

Dans la mesure où les responsables de formations veulent générer et produire de nouvelles connaissances et visent l'acquisition de nouveaux savoirs sanctionnés par des diplômes, ils font appel aux formations de longues durées. Ce type de formation représente un investissement important pour l'entreprise qui sera dans l'attente du retour sur investissement. Les formations de longues durées pèsent lourd pour le parcours du salarié, elles s'impliquent dans la gestion et l'avancement dans sa carrière au sein de l'entreprise, elles sont établit en fonction des besoins de l'entreprise et ceux du salarié en même temps.

Les formations de longues durées peuvent être:

**5.3.2.1) Formation interne qualifiante**

C'est le types de formation qui figurent sur le plan de formation de l'entreprise, elle a pour objectifs l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.

**5.3.2.2) Formation externe diplômante**

Cette formation permet l'acquisition de nouveaux savoirs, suivi de l'obtention d'un diplôme. L'accès à ce type de formation suit une étude bien détaillée et approfondie des candidats susceptibles d'en bénéficier, elle peut être suivie d'un contrat de fidélité qui garantit le retour sur investissement ou bien une importante promotion pour honorer le potentiel de l'employé.

## Section 02 : La politique de formation professionnelle

Le développement des compétences de l'individu et de ses savoirs nécessitent une politique de formation à la hauteur de combler l'ensemble des besoins détectés au préalable, la politique de formation constitue un élément de la démarche de la construction du plan de formation.

### 1- Définition de la politique de formation

La politique de formation selon **Jacques Soyer**<sup>49</sup> représente l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle a une durée de vie allant de cinq à sept ans, mais les orientations formation sont redéfinies et aménagées chaque année.

L'efficacité d'une politique de formation dépend essentiellement de sa diffusion sous forme d'un document traitant : le but que l'entreprise veut atteindre via cette politique de formation, la désignation et la répartition des acteurs et responsabilités, et à la fin elle traite les principes permettant la réussite de la démarche et son efficacité.

D'après **Alain Meignant**<sup>50</sup>, une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences.

#### 1.1 Les objectifs d'une politique de formation

Toute politique de formation répond en premier lieu à des engagements légaux, et garantit le respect des termes du contrat employé-employeur, tout en accompagnant le personnel vers des évolutions futures qui assureront l'adéquation de l'ensemble des plans d'actions de l'organisation avec ses orientations stratégiques.

La politique de formation a pour mission fondamentale la réduction des écarts de compétences, qui doit justement constituer l'un des gages les plus visés, vu l'importance de la détention de la compétence adéquate au poste de travail occupé qui s'insère dans une stratégie de résolution et de prévention des dysfonctionnements au sein de la structure de l'organisation ; ce qui permet en grande partie de contribuer à l'évolution du personnel de

---

<sup>49</sup> Jacques Soyer « Fonction formation » Edition organisation, Paris 2003. P 28

<sup>50</sup> Alain Meignant « Manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons, Paris, 2006. P 53

l'entreprise pour qu'il puisse être acteur de toute démarche d'évolution au sein de l'organisation

## **1.2 Les moyens à mettre en place pour une politique de formation**

L'exécution d'un plan de formation dépend principalement de la disponibilité des moyens humains et financiers. Les moyens humains sont les formateurs internes ou externes et tous les responsables de formation.

Les moyens financiers englobent toutes les infrastructures pouvant influencer la conception de la politique de formation, à l'exemple de : montant du budget accordé à la formation, locaux, matériel et mobilier...etc.).

## **2- L'élaboration et la mise en place d'un plan de formation**

La formation professionnelle dépend essentiellement de la construction et de la réalisation d'un plan de formation en faveur de la stratégie de l'entreprise.

### **2.1 Définitions d'un plan de formation**

Selon Jacques SOYER, 1998<sup>51</sup>, le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management dans l'entreprise, et les politiques du personnel.

D'après A.MEIGNANT, 2001<sup>52</sup> « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés».

Le plan de formation est le tracé de route que l'entreprise adopte pour satisfaire sa politique de formation. Il peut prendre la forme que l'entreprise souhaite dû à l'absence d'un document figeant la structure du plan de formation. En revanche, il doit être un document bien détaillé contenant les objectifs visés, précis et réalisables, le budget alloué, les modalités de formation etc.

En général, un plan de formation selon Meignant, 2009 comprend<sup>53</sup> :

- 1- Un exposé du contexte de l'entreprise qui justifie les choix y figurant.
- 2- Une présentation bien détaillée du plan de formation.
- 3- Une partie pour expliquer des projets particuliers liés au management de la formation, en référence à des axes de progrès.

---

<sup>51</sup>Jacques SOYER, 1998, « fonction formation », 2<sup>ème</sup> édition, nouvelle mise en page, Édition d'organisation, Paris. P162.

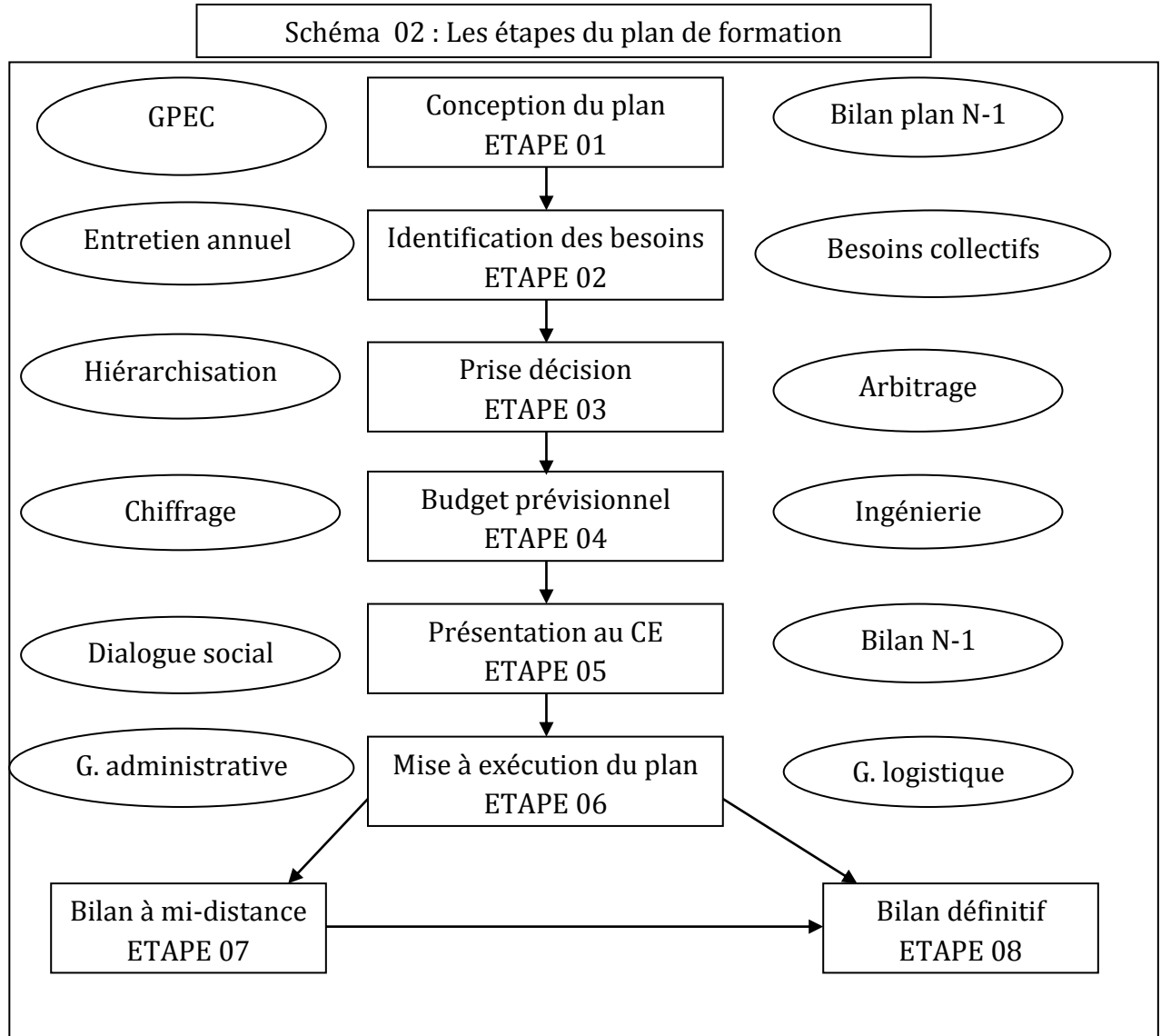
<sup>52</sup>A.MEIGNANT, 1991 « manager la formation », Édition d'organisation, Paris. P 221

<sup>53</sup>Michel BARABEL et al « le grand livre de formation », édition DUNOD, Paris 2003. P142

- 4- Les annexes légales.
- 5- Les annexes managériales (planning, financement ...)

**2.3 Les étapes du plan de formation**

Un plan de formation est subdivisé en huit étapes<sup>54</sup>



Source : Michel BARABEL et al « le grand livre de formation », édition DUNOD, Paris 2003. P143

**Etape 01 / Phase de conception du plan de formation (Période : MAI de l'année N-1)**

La formation est considérée, généralement, dans les grandes entreprises appliquant la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme une action corrective en remédiât aux écarts enregistrés, sans négliger les demandes individuelles de formations.

<sup>54</sup>Ibid. P143

La première étape de conception du plan de formation recouvre plusieurs est un ensemble de procédures analytiques, après la prise en compte des enjeux stratégiques de l'entreprise avec la direction générale, la direction des ressources humaine intervient dans la rédaction d'une pré-proposition de cadrage, où il insère le bilan de l'année antérieure N-1 et annonce les orientations majeures du nouveau plan de formation de l'année actuelle ( à l'exemple du budget consacré à la formation, le pourcentage de la masse salariale concernée, la répartition des moyens de formation etc.)

Cette pré-proposition est envoyée aux responsables RH des unités opérationnelles pour validation, puis, renvoyée une note de cadrage officielle aux RH locales. Parallèlement, le service « contrôle de gestion » fixe un budget global pour l'année à venir.

### **Etape 02 / Phase d'identification des besoins dans les différentes unités de l'entreprise (Période : à partir de JUIN N-1)**

La note de cadrage reçue par les responsables RH opérationnels est retravaillée, pour transmettre les résultats finals aux responsables hiérarchiques, dans le cadre d'une communication descendante. Une fois la note de cadrage est revue par ces responsables hiérarchique un document est envoyé à l'ensemble des collaborateurs pour que chacun soit informé.

La présentation du bilan antérieur, explication de la nouvelle philosophie d'opération avec le nouveau plan tracé, sont exposé lors d'une réunion de travail entre l'ensemble des managers hiérarchiques, et le responsable RH et/ou le responsable de formation local. A ce niveau ils remettent l'ensemble des recueils et de collecte des besoins en formation, le calendrier prévisionnel des opérations et présentation précise de l'ensemble du processus de formation en mentionnant les acteurs concernés (responsable formation, managers, service RH et salariés).

A partir de ce niveau, les besoins en formation de chaque équipe sont déterminés par son manager, tout en prenant en considérant les choix et les impératifs stratégiques de l'entreprise attachés aux contraintes de l'environnement, ainsi que les besoins individuelles exprimés par chaque salarié, ainsi que les besoins collectifs de l'équipe en fonction des objectifs opérationnels du service/unité.

Une fois que les besoins en formations sont collectés, le manager est appelé à synthétiser l'information en termes de tableau détaillée afin de réaliser un plan de formation intermédiaire.

**Etape 03 / Phase d'analyse des besoins et prise de décision (Période : Septembre N-1)**

Dans les organisations l'analyse des besoins en formation est l'apanage du responsable formation, la prise de décision finale quant à elle se fait via un processus d'échange entre les différents responsables : le manager, le service formation et la DRH pour l'optimisation de la prise de décision.

Dans un premier temps, les besoins sont chiffrés approximativement par le responsable formation, en tenant compte de quatre types de coûts de formation, qui sont :

- 1- Les coûts pédagogiques : l'ensemble de frais concernant la préparation de l'action de formation, sa réalisation et son évaluation
- 2- Les coûts d'investissement et entretien : concernent les coûts liés au matériel nécessaire pour l'action de formation, à l'exemple des tables, chaises, data show, les différents types de logiciels etc.
- 3- Les coûts des participants à l'action : fait référence aux salaires à débiter, les charges multiples.
- 4- Les coûts du fonctionnement courant : concerne les frais de déplacement, l'hébergement, la location, frais administratifs etc.

Dans un second temps, le responsable formation va arbitrer entre les différentes demandes locales et fixer un temps de contribution prévisionnel pour l'entreprise. La phase d'arbitrage est une étape de tri des projets de formation selon le budget alloué ainsi que l'ordre prioritaire des formations proposées, tout en adhérant la décision prise à la stratégie globale de l'organisation. Pour que le responsable formation puisse prendre la meilleure des décisions, il répond aux questions suivantes :

- Quels sont les types de formation adaptés à chaque situation ?
- Quels programmes de formation choisit-on en fonction des besoins ?
- La formation existe-elle déjà dans le catalogue de l'entreprise (si oui, donne-t-elle satisfaction ou elle doit-elle être réactualisée ?) ou est-elle nouvelle (réalisation d'un cahier de charge, rédaction d'un appel d'offres, choix d'un prestataire...)?
- Quelles est la durée respective entre les différentes formations ?
- Quels sont le rythme et le type de chaque formation choisie (e-formation, formation sur le lieu de travail, conférences périodiques, stages à mi-temps, stage à temps complet etc.)
- La formation est-elle réalisée par un formateur interne ou un prestataire externe ? Quel est l'intervenant choisi ?

**Etape 04 / Phase d'élaboration du budget prévisionnel (Période : OCTOBRE) et présentation du plan de formation triennal**

A ce niveau le service formation consolide l'ensemble de projets de formation des différentes entités, il vérifie la cohérence du plan global futur et effectue les derniers arbitrages nécessaires. La législation, impose au temps actuel à l'entreprise de présenter son plan de formation sur les trois ans à venir (plan de formation triennal)

L'élaboration du budget prévisionnel va être influencée par :

- 1- Le coût pédagogique : englobe l'ensemble de frais d'inscription à la formation
- 2- Le coût de rémunération estimé : concernant les salariés en formation
- 3- Les frais administratifs estimés : les frais associés à la formation
- 4- Les frais annexes estimés

**Etape 05 / Phase de présentation du plan de formation au comité de l'entreprise et bilan de l'année N (Période : NOVEMBRE - DECEMBRE)**

Le chef d'entreprise à ce niveau soumet le plan de formation au comité d'entreprise (dans les entreprises de plus de 200 salariés, une commission formation au sein du comité d'entreprise doit être constitué, et dans les entreprises de moins de 50 la présence du délégué du personnel) en respectant un calendrier précis.

Un bilan de formation antérieur N-1 ainsi que le plan de formation en cours N doivent être préparé avant le 14 novembre de l'année en cours, présentés lors de la réunion avec les grandes orientations de l'année à venir N+1. Un projet détaillé, contenant les actions retenues, effectifs concernés, centres de formation et modalités pédagogiques choisis avant le 10 Décembre. Le CE a jusqu'au 31 Décembre pour donner un avis favorable ou défavorable.

Avant l'étape suivante, il est souhaitable d'engager un vrai dialogue avec les partenaires sociaux sur le fond de la formation tout en exposant ses axes prioritaires, son lien avec la GPEC (cette démarche peut être suivie uniquement dans le cas où l'entreprise pratique la GPEC), la justification de l'enveloppe budgétaire, les critères de sélection des collaborateurs concernés par la formation etc.

**Etape 06 / Phase de mise à exécution (Période : JANVIER à DECEMBRE)**

A partir du mois de janvier, le responsable formation est appelé à lancer les actions de formation, et il est nécessaire qu'il communique le plan de formation et ses objectifs principal dès le 1<sup>er</sup> Janvier en insistant sur ses priorités, pour assurer l'adhésion des collaborateurs aux choix collectifs pris.

Le service formation, dans un second temps, doit planifier les différentes sessions de formation, et une fois reçu l'accord du manager, les candidats concernés par la formation sont avertis et recevront une convocation.

**Etape 07 / Phase d'établissement du bilan mi-parcours (Période : AVRIL – MAI)**

Il s'agit de mesurer les formations réalisées par rapport au plan tracé, analyser la satisfaction des stagiaires, étudier l'absentéisme, faire au recours au manager pour savoir si y'a progression dans le rendement des stagiaires ou amélioration de leurs attitudes suite à la formation.

Cette étape permet une révision à la marge du plan de formation, et ouvre le champs vers des actions de redéfinitions et corrections dans le cadre du budget alloué. D'ailleurs, le responsable formation garde toujours une ligne budgétaire pour faire face aux demandes émergentes apparues au cours de l'année.

**Etape 08 / Phase d'établissement du bilan définitif (Période : NOVEMBRE)**

Le bilan définitif consiste à évaluer les résultats de la politique de formation où le plan de formation est évalué ainsi que les différents individus concernés par la formation. Donc, il est effectué à deux niveaux :

**1-Le premier se situe au niveau du plan de formation**

Il est réalisé par le service Ressources Humaines et porte sur une appréciation globale sur l'efficacité du dispositif de formation ainsi que son pilotage.

Pour mesurer l'atteinte des objectifs initiaux le bilan au niveau du plan de formation se base sur un neuf rubriques contenant des indicateurs, résumés dans le tableau ci-après :

**Tableau N°05** : Tableau récapitulatif des indicateurs d'élaboration d'un bilan du plan de formation

<b>Indicateurs</b>	<b>Eléments appréciés</b>
<b>1-</b> Les chiffres clefs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'heures</li> <li>- Nombre de salariés formés</li> <li>- Nombre de prestataires</li> <li>- Budget global</li> </ul>
<b>2-</b> La répartition de l'effort de formation entre les CSP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employés</li> <li>- Cadres</li> <li>- Dirigeants</li> </ul>
<b>3-</b> La proposition du personnel formé effectivement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif formé sur effectif global</li> </ul>
<b>4-</b> La part de formation effectivement réalisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparer le coût pédagogique avec le coût prévisionnel</li> </ul>
<b>5-</b> Les critères quantitatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée moyenne des stages</li> <li>- Coût moyen d'un stagiaire</li> <li>- Prix de revient d'une heure de formation</li> </ul>
<b>6-</b> Répartition de l'action de formation par rapport aux axes prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage par axe au niveau de l'entreprise et au niveau des différentes entités du groupe : (filiales, établissements, services etc.)</li> </ul>
<b>7-</b> La répartition des actions de formation en fonction des objectifs clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs de performance</li> <li>- Les objectifs liés au projet de l'organisation</li> <li>- Les objectifs liés aux parcours professionnel</li> </ul>
<b>8-</b> Les modalités pédagogiques de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Learning</li> <li>- Formation en salle</li> <li>- Blende Learning ...</li> </ul>
<b>9-</b> Les prestataires de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation interne vs externe</li> <li>- Coût horaire par prestataire ...</li> </ul>

*Source : élaboré par nous même*

C'est à la base de l'ensemble de ces critères qualitatifs et quantitatifs et parfois très difficile à mesurer que se joue l'efficacité du plan de formation, et les managers pourront apprécier la formation.

Les indicateurs choisis pour évaluer un plan de formation permettent sur le long terme de pouvoir connaître la vraie position de l'entreprise vis-à-vis de la formation professionnelle, et permettent aussi de pouvoir identifier les axes de progrès de la politique de formation et détectent les insuffisances et lacunes qui peuvent exister pour inciter les responsables à y remédier (taux d'absentéisme durant la formation, coûts des prestataires, l'étude du plan prévisionnel, etc.)

## **2- Le deuxième niveau évalue chaque formation prise individuellement**

Pour l'évaluation d'une formation on distingue cinq échelons où intervient le service RH et le manager de l'entreprise. Les trois premiers échelons sont faciles à mesurer :

**2-1) *L'appréciation du stagiaire*** : l'appréciation se fait après que le stagiaire rempli une grille composée d'un ensemble de critères concernant son intérêt à l'égard de la formation, son avis par rapport au formateur et aux résultats de la formation. Cette grille permet de comparer ses attentes par rapport à ce que le stagiaire a réellement rencontré durant sa formation.

**2-2) *L'évaluation des acquis*** : l'objectif ici est d'étudier l'efficacité pédagogique de la formation, et pour ce là, un test de connaissance est effectué après la formation, comparé à un autre effectué juste avant la formation.

**2-3) *L'évaluation des savoir-faire opérationnels validés sur le lieu de travail*** : le manager intervient pour mesurer d'éventuelles évolutions dans les attitudes et comportements de son salarié.

**2-4) *L'évaluation des effets sur l'organisation*** : cet échelon fait recours à des indicateurs « indirects » de performance (à l'exemple de l'amélioration des conditions d'activité, la baisse des dysfonctionnements, amélioration du climat social etc.)

**2-5) *L'évaluation des effets économiques de la formation*** : il s'agit de mesurer l'incidence de la formation sur la performance du salarié et celle de l'ensemble de l'entreprise (les indicateurs employés dans cet échelon sont liés directement à la stratégie de l'organisation à l'exemple de l'augmentation de la productivité, les ventes, ou la rentabilité.

Les deux derniers échelons sont très difficiles à mesurer, il est difficile de pouvoir isoler l'effet d'une formation donnée du contexte général de l'exercice d'un métier. Et il est difficile de pouvoir mesurer les gains lié précisément à une formation.

### **Section 03 : La dynamique des emplois en liaison avec la GPEC et la formation professionnelle**

La logique de développement d'une approche GPEC induit forcément l'entreprise à des restructurations systémiques concernant ses emplois et les postes occupés au sein de sa structure.

#### **1- Le rôle de la compétence dans l'organisation de l'emploi**

La formation professionnelle est étroitement liée à la notion de compétence qui détermine l'emploi, la complexité de cette liaison fait appel au savoir-faire de toute la DRH pour pouvoir piloter ces trois concepts sur le lieu du travail.

L'existence de la compétence et du savoir sous forme de connaissances fait la distinction entre « travail » et « emploi », l'emploi est une notion plus complexe qu'il n'y paraît. Pour répondre à des normes d'efficacité il mobilise en fait des compétences cognitives rarement détenues par les employés non qualifiés.

Il existe un écart important entre les compétences associées à l'emploi du fait de la valeur qui lui est attribuée et les compétences requises par le travail réel, car la méthode que l'individu emploie pour la résolution et traitement des problèmes quotidiens qu'il rencontre dans la réalisation de sa tâche et le déploiement des stratégies de travail issue de son savoir-faire orné par ses compétences. Si la tâche renvoie à la prescription de l'emploi à réaliser, son exécution ne se résume jamais à une application mécanique d'une consigne ou d'une procédure. Elle suppose toujours un effort cognitif pour une meilleure et remarquable interprétation de la consigne, de la situation et du contexte et c'est là qu'apparaît la vraie valeur de la compétence dans l'exercice de l'emploi.

Ces aptitudes particulières et l'ensemble de ces savoirs affirment la présence de la compétence et se vêtissent sous l'appellation de « intelligence des situations » qui est la capacité des individus à comprendre les contextes et les personnes de manière à agir en connaissance de cause, de façon à ce que tout échange soit profitable et produise de la réussite<sup>55</sup> ce potentiel d'adaptation est considéré comme une ressource précieuse pour les entreprises confrontées surtout à l'incertitude. Et c'est justement cette intelligence des situations engendrée par la présence des compétences est ce qui favorise la satisfaction dans l'occupation d'un emploi.

---

<sup>55</sup>AUTITIER David « L'intelligence des situations : savoir exploiter toutes les situations », édition EYROLLES, Paris, 2009.

## 2- L'impact de la GPEC sur la gestion de l'emploi

Pour bien expliquer l'apport entre la GPEC et l'emploi, rappelons que dans une démarche GPEC, trois types d'emplois sont à distinguer :

**1- Les emplois sensibles.** : Ce sont les emplois qui vont évoluer ou dont le contenu va fortement se modifier (dû à des choix politiques, des évolutions technologiques, ...). Et dans ce cas, la gestion prévisionnelle intervient pour pouvoir faire face à cette évolution future probable, pour éviter toute sorte de situations inédites qui pourront fortement affecter le fonctionnement global de l'entreprise.

**2- Les emplois constants** : ce sont les emplois dont le contenu reste stable dans une continuité d'exigence et qui nécessitent de simples aménagements en termes d'organisation, d'actualisation par la formation, etc. Ceci doit toujours être accompagné par une étude prévisionnelle pour pouvoir, sur le long terme, éviter les formes de déséquilibre engendré par le non suivi des emplois constants.

**3- Les emplois cibles**: sont des emplois dont le contenu n'existe pas encore et dont le besoin est alors identifié. L'anticipation et l'adaptation des compétences est le facteur clé de succès de ce type d'emploi, c'est ce qui peut assurer une bonne identification et satisfaction de ces derniers.

C'est probablement dans ce domaine que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnels, en effet la nécessité de prendre désormais en compte, non seulement la configuration d'un emploi, mais surtout sa dynamique a soulevé de nombreux problèmes méthodologiques. L'effort méthodologique porte principalement sur l'analyse des métiers ou des emplois types, l'objectif fondamental de l'analyse des métiers est de fournir une vision prospective de leur évolution et des exigences liées à leur exercice, et ainsi de permettre aux entreprises de disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de leur politique de recrutement, de mobilité et de formation

### L'emploi type/métier :

L'emploi type ou le métier désigne un ensemble de situation de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu. Les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences, un emploi type regroupe plusieurs postes. Ainsi, l'entreprise doit définir les emplois-types présents chez elle.

Pour mieux décortiquer les choses, l'emploi type s'étudie sous quatre angles :

- 1- La Technicité
- 2- L'information
- 3- La communication/information
- 4- La contribution économique

**1- La Technicité:** Il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tous ordres.

**2- L'information :** On procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les individus exerçant le métier.

**3- La communication/information :** Sous cette rubrique on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) de ceux qui exercent le métier.

**4- La contribution économique :** Il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la Structure.

La description du contenu d'un emploi type doit trouver une traduction en termes d'exigence requises pour son exercice (connaissance théorique nécessaire, pratique professionnelles requises, comportements et attitudes adaptés au travail.

Donc ces éléments étant réalisés, le travail d'analyse se poursuivra par la recherche des facteurs d'évolution (économiques, technologiques, organisationnels, sociaux) qui risquent de modifier à plus ou moins brève échéance la représentation actuelle du métier et le profil de ses exigences.

Et à partir des contenus actuels de l'emploi type et des hypothèses d'évolution (Changements perceptibles dans les 05 années avenir), il nous est demandé d'apprécier l'impact de ces modifications pour chacune des tâches, par conséquent, pour l'évolution des compétences des titulaires de ces emplois.

### **3- L'implication de la formation professionnelle dans la promotion de la GPEC**

La formation professionnelle est l'une des plans de remédiations aux séries d'erreurs sous forme d'écarts détectées par toute une procédure de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La GPEC entraîne des définitions et mise en place d'actions ; quand la formation sera une réponse qualitative aux écarts constatés entre ressources actuelles et besoins futurs, la mobilité sera une réponse quantitative en termes d'effectifs<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup>Site internet : <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp> (consulté le mercredi 12 Juin, 14:58:21)

Commençons à voir brièvement cette articulation entre Formation et GPEC. Du moment que la formation peut-être définie comme un investissement intellectuel de gain de temps, et comme un investissement de compréhension, et donc elle est considérée de plus en plus comme un investissement stratégique. Un investissement peut se définir de plusieurs manières : détour de production, échange de satisfaction immédiate contre une espérance, pari sur l'avenir. Qu'il soit matériel ou intellectuel, il n'est jamais une fin en soi, mais représente des moyens au service d'objectifs. Ainsi, face à un environnement turbulent, l'entreprise considère, de plus en plus, la formation comme un investissement dans l'intelligence, dans la compréhension ou comme un moyen d'adapter les compétences face à un avenir perturbé.

Par ailleurs, la formation recouvre une dimension temporelle dans la mesure où l'intelligence, la compréhension, l'adaptabilité des compétences nécessitent une réflexion sur le temps : l'investissement le plus rentable étant celui que l'on consacre à l'usage de la ressource temps, car c'est la seule ressource que l'on ne peut synthétiser, ni reproduire, ni acheter.

Ainsi, la formation comme investissement permettant d'adapter les compétences doit être envisagée comme un investissement de gain de temps. Un investissement ne se situe pas seulement dans le palpable, le visible, l'immédiatement utile et rentable, mais dans la préparation des esprits, la création de potentiels, l'assimilation de nouvelles logiques, ainsi que le développement de l'autonomie et de l'intelligence de situation.

L'analyse sur la notion GPEC, et la formation telle que nous venons de l'exposer, montrent que l'entreprise, pour faire face aux aléas d'un environnement instable, est régie par une double exigence :

- 1/ L'exigence du temps dans le sens de l'anticipation (organisation anticipative et pas seulement réactive) et dans celui de la durée (organisation qui reconnaît l'importance du moyen terme et du long terme).
- 2/ L'exigence de la compréhension et de l'intelligence dans le sens d'une capacité d'adaptation aux compétences requises.

De ce fait, l'entreprise reconnaît que la GPEC et la formation sont les moyens de lui conférer cette double exigence: car celle-ci représente une certaine vision de la ressource humaine que la fonction classique de la gestion du personnel est incapable d'illustrer dans les faits, malgré son évolution.

Aussi il est à noter que l'essor de la formation dans l'entreprise ainsi que de la GPEC se sont fait en parallèle : datant tout deux des années 70, ces courants de pensée convergent l'un vers l'autre pour se rencontrer. Ces courants ont tout d'abord tendance à converger car ils

partent d'une même vision des ressources humaines : ils considèrent celle-ci comme une stratégie politique que l'entreprise peut employer face à la concurrence, en impliquant et motivant ses salariés.

Leur articulation actuelle réside dans ce fait : le rendement de la formation peut être fortement accru par le travail en amont que représente la GPEC sur l'analyse prévisionnelle et prospective des métiers ainsi que des besoins quantitatifs et qualitatifs.

Il faut reconnaître que la formation est un levier essentiel pour répondre aux enjeux de GPEC de l'entreprise, en contribuant à:

- ✚ La Qualification (diplôme, titre pro, CQP...) pour les collaborateurs
- ✚ Développement des compétences clés (techniques, savoirs de base, savoirs êtres...)
- ✚ Développement personnel, développement des compétences « transversales »
- ✚ Développement de la polyvalence
- ✚ Evolution du salarié (parcours, mobilité)
- ✚ Développement des compétences nécessaire à la mise en place d'un projet structurant de l'entreprise.

De même, la formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs.

Par ailleurs nous pouvons citer d'autres conditions qui peuvent développer l'efficacité de la formation à savoir :

- ✚ Une formation du collaborateur dans et par l'évolution du travail.
- ✚ Une plus grande lisibilité de l'évolution des métiers.
- ✚ Une plus grande personnalisation des actions formations.
- ✚ Une plus grande implication des salariés dans leur formation.
- ✚ Une plus grande implication de la hiérarchie directe dans la formation grâce à du tutorat
- ✚ Utilisation de nouveaux moyens pédagogiques (multimédia, formation à distance...).

Le plan de formation peut donc devenir une partie intégrante de la GPEC. Il fait partie de l'éventail d'action que l'entreprise peut entreprendre en réponse à la détection de décalages entre ressources actuelles et besoins futurs <sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Mehdid Yamina, Bahri Abou- Bekr « management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel » mémoire de master en Management des ressources humaines FSEGC Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, 2014. P 149

## **Conclusion**

La formation professionnelle est le concept évolué auquel la GRH a fait appel pour développer sa structure.

Pour maintenir un niveau de compétences acceptable et reconnu institutionnellement les individus doivent désormais faire appel à la formation et à toutes sortes d'outils qui leur permettent de rester attractifs sur le marché du travail. L'accès à l'information est devenu stratégique mais difficile. Dans ce « maquis », l'orientation représente un instrument très utile pour gagner du temps dans une recherche d'information ou une quête d'identité professionnelle.

Les identités professionnelles ne sont pas aujourd'hui acquises une fois pour toutes, elles ne sont pas uniquement 'données' par une formation quelconque, mais elles viennent suite à toute une procédure d'étude du besoin en formation pour pouvoir identifier les vraies lacunes à améliorer.

L'emploi est asservi grâce à une politique de formation étudiée et en mesure d'affecter la bonne prévision des besoins futurs en termes d'emploi, dans cette logique, l'importance à accorder aux futurs emplois dans un cadre de gestion prévisionnelle est à programmer d'avance par l'ajustement et l'adhésion de la politique de formation à ces futurs exigences.

## **Chapitre III**

**L'analyse de la répercussion de la politique de formation  
sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

## **Introduction**

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur la gestion des ressources humaines en général et la notion de formation professionnelle en particulier, nous avons également pu constater ce que la répercussion de la formation sur l'emploi, nous allons voir dans ce troisième et dernier chapitre une étude empirique, où nous avons choisi le CNERU DRTO comme un cas pratique qui va illustrer nos notions théoriques.

### **Section 01 / Présentation de l'organisme d'accueil : Centre National d'Etudes et des Recherches appliquées en Urbanisme, Direction régionale de Tizi-Ouzou (CNERU/DRTO)**

Nous allons commencer dans une première section par une présentation du CNERU DRTO.

#### **1- Historique de l'entreprise**

Le centre national d'études et de recherches appliquées en urbanisme dont le siège social est sis au 30 route Hassane Ben Naamane, Bir Mourad Raïs, Alger, a été créé en 1956 sous la dénomination CADAT, restructuré en 1981 en CNERU et dirigé dans le cadre de réformes en date du 20 décembre 1990 en entreprise publique et économique, c'est une société par action au capital de 867 000 000,00 DA

Le CNERU est un bureau d'études national qui relève de la société de gestion des participations SGP (GENEST) il a pour principale mission la conception des études techniques, la promotion foncière et immobilière, le conseil technique ; et la recherche appliquée. Il a reçu le prix national de l'urbanisme décerné par le ministère de l'urbanisme en décembre 2001, pour avoir fait le plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur de la CASBAH d'Alger.

Le CNERU a été certifié à la norme internationale ISO 9001 version 2000 en 2004, une certification confirmée en novembre 2005 et en décembre 2006 renouvelée en 2007 et confirmé de nouveau en 2008, 2009, ET EN 2010 puis en octobre 2011 le CNERU a actualisé sa certification selon la nouvelle version (2008) du référentiel ISO 9001.

La direction régionale de Tizi-Ouzou, est une sous-direction du CNERU connue sous l'appellation CNERU/DRTO, elle renferme un effectif qui atteint 101 salariés, dont un directeur régional, des chefs d'ateliers, des architectes, ingénieurs en génie civil ; ingénieurs en urbanisme, TS en VRD, TS en bâtiment

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

Le CNERU/DRTO est constitué de deux sous directions, à savoir, la sous-direction de l'administration et des finances qui renferme six fonctions et la sous-direction technique qui regroupe cinq ateliers et un service.

#### 2- Domaines d'activité

Le CNERU a pour centre d'intérêt l'urbanisme et nous le trouvons impliqué dans:

- **Le Conseil immobilier** (Conseil en aménagement immobilier),
- **Les Services immobiliers et fonciers** (Evaluation immobilière pour immeubles d'habitation),
- **L'architecture** (Architectes pour la planification et le développement),
- **Le Conseil en aménagement du territoire et urbanisme** (Conseil en urbanisme, Conseil en développement et réaménagement urbain, Evaluation de sites et de projets d'aménagement),
- **Le Conseil en tourisme et loisirs** (Conseil en projets de complexes de loisirs et de tourisme)

#### 3- Fiche signalétique du CNERU

Dénomination sociale	<b>Centre National d'Etudes et des Recherches appliquées en Urbanisme CNERU</b>
Logo	
Forme juridique	SPA société par action
Nature de l'entreprise	Prestataire
Domaine d'activité	d'Etudes et des Recherches appliquées en Urbanisme
Date de création	1983
Régime	EPE
Filiales et groupe	Genest
Registre de commerce	84/B/153
Siège social	30, route Hassen Ben Naamane BP 43, 16013 Bir Mourad Rais
Capital social	867 000 000 DZD
Effectif	De 250 à 499 employés
Certification	ISO 9001
N° de téléphone/ Fax	+213 21 542272 / 021 54 22 57

*Source : Réalisée par nous même*

#### **4- L'organisation du CNERU/DRTO et son organigramme**

Le CNERU/DRTO est constitué d'une direction générale et une cellule d'audit interne jointe directement à cette DG régionale, qui est à son tour, rattachée directement à la direction générale d'Alger, elle a mission le contrôle de l'ensemble du fonctionnement du reste des services et/ou atelier et garder le contact avec la direction générale et un assistant chargé de la prospection et du recouvrement qui est une personne physique qui agit sur demande du créancier afin qu'il récupère des sommes qui lui sont dues par un ou plusieurs débiteurs, et de deux sous directions, à savoir ; la sous-direction de l'administration et des finances qui renferme six fonctions et la sous-direction technique qui regroupe cinq ateliers et un service.

##### **4.1/ La sous-direction de l'administration et des finances**

La sous-direction de l'administration et des finances est composée de six services :

###### **4.1.1 Service de la gestion des ressources humaines**

Dans les années quatre-vingt-dix, le service GRH était appelé 'le service de personnel' qui s'intéresse à la gestion administrative. Puis il devient le service GRH qui est à la fois une pratique et une discipline.

Au CNERU le service de gestion des ressources humaines a pour principales mission la motivation, l'entretien, la gestion des carrières, la gestion administrative, le recrutement, l'évaluation, la formation du personnel et la gestion de la paie.

###### **4.1.2 Le service finances**

Il est chargé de toutes les opérations monétaires soit des entrées ou des sorties de l'entreprise.

Les principales tâches de ce service sont comme suit :

- Encaissement des versements effectués en espèces au profit de l'entreprise
- Paiement en espèces des dépenses dûment autorisées
- Vérification avant paiement des documents
- Etablissement des documents nécessaires à l'achat et prestation : ordre de paiement et titre d'imputation
- Tenue du registre SUIVI COMPTE BANQUE ainsi que sa présentation pour information à la hiérarchie
- Alimentation de la caisse suivant la procédure mise en œuvre par la S/DAF
- Etablissement des états statistiques à la demande de la hiérarchie
- Tenue du registre et suivi des chèques

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

- Gérer la régie en assurant la disponibilité de la trésorerie et en veillant au contrôle de la régularité des dépenses

#### **4.1.3 Le service de la comptabilité générale**

Le rôle de ce service est d'enregistrer toutes les opérations effectuées par l'entreprise pour obtenir sa situation financière et patrimoniale à la fin de l'année.

Les tâches de ce service sont :

- réception des documents relatifs à chaque opération réalisée par l'entreprise
- contrôle des pièces justificatives des opérations selon la procédure interne de l'entreprise (bon de commande, facture d'achat ou de vente, bon de livraison, bon de réception, conventions...)
- imputation des opérations dans la comptabilité de l'entreprise
- analyse des comptes comptables
- élaboration du bilan comptable cumulé et le TCR ainsi que les tableaux annexes et le bilan fiscal
- veille à l'application de la législation et la réglementation en vigueur en matières comptable et fiscale
- élaboration des agrégats de gestion
- suivre et contrôler les inventaires du patrimoine, éventuellement participation à la prise d'inventaire

#### **4.1.4 Le service contrats, facturations et recouvrement**

Ce service est responsable de toutes les transactions internes ou externes qui s'effectuent par des contrats ou par des factures

##### **4.1.4.1 Elaboration des contrats**

Pour établir un contrat, il y'a deux cas :

*Soumission tributaire de l'accord de la direction générale* : concerne la transmission de l'avis d'appel d'offre à la direction régionale, puis la manifestation de l'intérêt de la direction régionale auprès de la direction générale. Puis vient le retrait du cahier des charges après accord positif de la part de la direction générale sinon annulation de la soumission.

*Soumission non tributaire de l'accord de la directeur générale* : transmission de l'appel d'offre à la direction régionale pour décision quant à la soumission, puis retrait du cahier de charges en cas d'accord positif du directeur régional et suivi de la soumission (cahier de charge, négociation et élaboration du contrat par le maitre d'ouvrage ...) par la direction régionale DRTO.

## **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

### **4.1.4.2 Facturation et recouvrement**

Cette unité est spécialisée dans la procédure de facturation des réalisations, elle démarre sa mission après réception d'une demande de facturation avec un PV ou bordereau de remise des prestations, elle effectue un contrôle de conformité avec le contrat puis établit et enregistre une facture avec un titre de créance avec le visa du service SFR (service facturation et recouvrement)

### **4.1.5 Le service des moyens généraux et sécurité**

Le service des moyens généraux SMG et sécurité est composé de deux services

#### **4.1.5.1 Le service des moyens généraux**

Il a pour mission principale l'achat et l'approvisionnement du personnel par des matières et fournitures nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. Il est le lien entre les différents fournisseurs et l'entreprise ;

Le SMG effectue deux évaluations des fournisseurs, une après trois mois et une autre après une année. Les données de sortie de l'évaluation et de la réévaluation constitueront des données d'entrées de la sélection pour les futurs achats.

#### **4.1.5.2 Le service sécurité**

Le rôle de cette fonction est d'assurer la sécurité des personnes et des biens mobiliers et une bonne vigilance pour la gestion et la coordination des actions du service sécurité.

Le service des moyens généraux et de la sécurité s'occupe également de l'entretien des locaux, espaces externes et maintenance du matériel de production et des diverses installations. En outre, la gestion des stocks et du parc-auto.

### **4.1.6 Le service informatique**

Le service informatique a pour mission principale de doter l'entreprise en logiciels et matériel informatique qui permet au CNERU d'améliorer ses performances et maintenir le parc informatique en bon état pour que le personnel puisse travailler en continuité et avec performance.

## **4.2/ La sous-direction Technique**

Avant l'élaboration d'une étude, le CNERU établit des planifications sur chaque une suivant la norme ISO9001, et chaque étude est codifiée selon des paramètres, ce codage sera porté sur : des rapports des études, les dossiers cartographiques, les données numériques archivées au niveau de la banque de données.

## **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

La sous- direction technique est composée de plusieurs ateliers qui sont comme suit:

### **4.2.1 Atelier études opérationnelles**

Atelier chargé de l'élaboration des études 'plan d'occupation des sols' ou bien connu sous l'acronyme «P.O.S », des études effectuées à l'échelle communale, en suivant et respectant des textes réglementaires relatifs à l'urbanisme tels que la loi 90-21. Les études effectuées dans cet atelier sont faites par un logiciel appelé ARC GIS.

### **4.2.2 Atelier étude générale**

Cet atelier a pour mission d'effectuer des études P.D.A.U « Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme », qui sont des études effectuées à l'échelle de la Wilaya.

### **4.2.3 Atelier infrastructure**

Il effectue deux différentes études : étude architecture et étude voirie, hydraulique et génie civil. Sa principale mission est de consulter et vérifier le terrain pour identifier les secteurs à urbaniser et les possibilités futures d'urbanisme, pour proposer des plans futurs pour les secteurs à urbaniser (les hôpitaux, jardins etc.) et des plans de voirie (gaz, eau potable, routes etc.)

### **4.2.4 Atelier topographie**

L'atelier topographie a pour mission l'élaboration des levés topographiques commandés par les chefs de départements de la Direction des études Opérationnelle et de l'Architecture D.O.A, ils renseignent un formulaire de commande des travaux topographiques et précisant l'échelle du levé et délimitation du site sur une carte.

La mise en place d'une brigade topographique doit être équipée du matériel adéquat par le chef d'atelier et suivi. Avant de sortir sur site, la brigade doit renseigner le bon de décharge et consulter la fiche de suivi du matériel durant toute la mission.

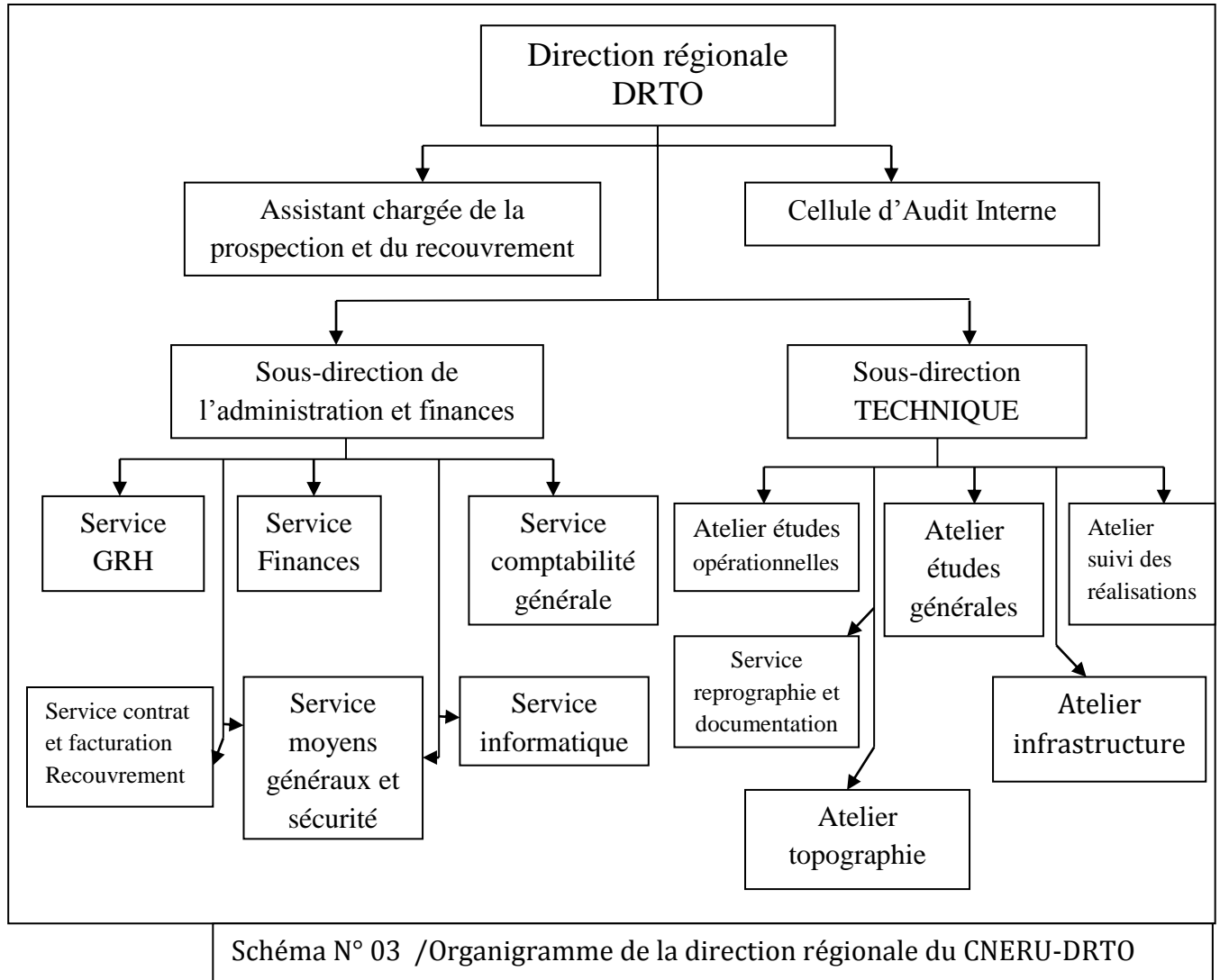
### **4.2.5 Atelier suivi de la réalisation**

Après élaboration de l'étude le CNERU choisit une entreprise de réalisation pour réaliser les études, par le biais des appels d'offre et le choix de la meilleure proposition. La principale mission de cet atelier est le contrôler ainsi que le suivi de la réalisation des plans de travail sur le terrain.

### **4.2.6 Service de reprographie et documentation**

Un service s'occupant de la bibliothèque et des archives, il a pour mission de s'assurer de la disponibilité et la maintenance de la documentation technique cartographique, et le classement des documents et des livres disponibles. C'est un service dédié à l'ensemble des employés de l'entreprise ainsi que les formateurs et les stagiaires.

**B- Organigramme**



*Source : document interne de l'entreprise*

**Section 02 / La formation professionnelle au sein du CNERU/ DRTO**

L'importance qu'accorde le CNERU à la formation professionnelle est majeure, il vise à établir le meilleur plan de formation et respecter toutes les étapes nécessaires à son exécution. Elle est aperçue comme un programme visant à assurer une mise à niveau et un perfectionnement permanent de l'ensemble de son personnel en vue d'améliorer les compétences, les performances et la qualité des prestations fournies par l'entreprise.

Elle s'applique à l'ensemble des actions identifiées en tant que besoins par les responsables des structures et concerne les agents dont le travail a une incidence directe ou indirecte sur la qualité de la prestation. Les besoins en formation au sein du CNERU/DRTO

résultent de l'expression émise par les structures ainsi que des résultats des évaluations réalisées après les formations dispensées.

Le chef du service des ressources humaines et les responsables des structures hiérarchique sont les premiers responsables de l'application de toute procédure de formation, toujours, accompagné par l'encadrement Du système de management de la qualité SMQ.

### **1) Le rôle du service Gestion des ressources humaines dans la procédure de formation au sein du CNERU/DRTO**

La chargée de formation au sein du CNERU/DRTO sous la responsabilité du chef de service gestion des ressources humaines est responsable de la concrétisation des programmes de formation. Elle consigne toutes les actions de formation dans des dossiers réunissant les documents suivants :

**1- Fiche candidats proposés à la formation : (voir annexe I)** C'est une fiche contenant un ensemble de renseignements en trois parties :

La première partie contient l'identification de la formation (date, intitulé etc.). La deuxième partie contient des informations concernant l'établissement de la formation ou le séminaire en question. La troisième partie contient la liste des candidats proposés à la formation

**2- Fiche d'engagement de la formation : (voir annexe II)** C'est un engagement de l'employé vis-à-vis d l'entreprise, où ce dernier s'engage à rembourser les frais de formation dans le cas de la cessation de la relation de travail par la volonté du travailleur

**3- Fiche d'appréciation de la séance de formation : (voir annexe III)** C'est une forme de questionnaire où l'agent formé 'exprime' son avis à l'égard de la séance de formation et peut proposer des suggestions d'amélioration possible.

**4- Fiche d'évaluation des agents formés : (voir annexe IV 1 et IV 2)** C'est un formulaire à remplir par le responsable de la structure, qui contient un ensemble d'identificateurs (thème de la formation, organisme, animateur, date etc.) où le responsable est appelé à noter certaines caractéristiques des agents formés via une échelle de 0 à 5, contenant un coefficient selon la caractéristique. Vers la fin, une note sur 80 sera attribuée, et à l'issue de cette marque le responsable hiérarchique pourra juger si l'employé a réellement bénéficier de la formation ou pas, et recherchera les causes éventuelles de l'échec. Cette évaluation se fait dans un délai de trois à six mois suivant les thèmes après le retour de l'employé à son poste de travail.

Une fois ces fiches réunies, la responsable de formation élabore un rapport d'activité trimestriel englobant les actions réalisées, le nombre de participants par type de formation et

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

l'impact financier. Et élabore en outre, une synthèse des actions de formation pour les besoins de la revue de direction, et tient une fiche de suivi individuelle de la formation (**voir annexe V**) et un état des formations réalisées (**voir annexe VI**)

La chargée de formation, sous la responsabilité du chef de service gestion des ressources humaines est en outre chargée de concevoir et de réaliser les enquêtes d'évaluations des formations pour identifier des besoins explicites évidents et les besoins latents. Via une fiche d'évaluation individuelle (**voir annexe VII 1**) et un suivi des compétences disponibles dans l'entreprise par toute une méthode (**voir annexe VIII**) à fin d pouvoir concevoir un état de compétences présentes dans l'entreprise après formation de l'année N-1 et avant N+1.

Le chef du responsable des ressources humaines est responsable du maintien de la fiche 'suivi individuel de la formation en annexe VII' et il est chargé de les conserver dans le dossier administratif du personnel concerné.

#### **2) La responsabilité des structures hiérarchiques au sein du CNERU/DRTO à l'égard de sa politique de formation**

La responsabilité des structures hiérarchique au sein du CNERU/DRTO se résume à l'évaluation et suivi de l'action de formation, cette évaluation permet de juger de l'efficacité des actions de formation au sein du CNERU/DRTO et contribue à l'élaboration du fichier de compétences.

L'évaluation au sein du CNERU/DRTO est réalisée sur trois plans : Le plan de réaction à la formation, Le plan des connaissances acquises, Le plan des compétences et performances capitalisées.

Sur ce, les responsables hiérarchiques de toutes les structures sont tenus de renseigner les fiches d'évaluation des agents formés à l'occasion de chaque action de formation réalisée au profit de leur personnel respectif et de les transmettre au service GRH pour assurer le suivi de l'évolution professionnelle des effectifs et émettre des propositions quant à des actions futures de formation et de perfectionnement.

#### **Section 03 / Présentation de l'enquête et interprétation des résultats**

Dans cette section nous allons identifier la politique de formation professionnelle et sa répercussion sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO. Pour pouvoir recueillir le maximum d'information et atteindre les objectifs de notre étude, nous avons jugé utile de mener une enquête sur le terrain à travers deux méthodes (qualitative et quantitative) à base d'un (entretien et un questionnaire) qui nous permettrons d'avoir l'avis des responsables et du personnel par rapport au fonctionnement de la politique de formation au sein de l'organisme

## **1) Cadre méthodologique**

Notre démarche quantitative se présente comme suit :

### **1.1) Description de la démarche qualitative**

La meilleure manière était de suivre dans un premier temps une démarche qualitative permettant d'entrer en contact directe avec les différents intervenants de la Direction de la Formation. Un premier entretien a été organisé avec la responsable de la formation dans le but de connaître l'organisation générale et les missions de chaque employé participant dans la politique de formation, cela nous a permis de planifier d'autres entretiens avec les différents chefs de départements concernant le plan et le processus de formation qui nous a permis par la suite d'aboutir aux résultats concernant la politique de formation au sein du CNERU/DRTO et enfin d'élaborer notre questionnaire, et pouvoir mesurer le degré de satisfaction des employés à l'égard de la politique de formation de cet organisme.

### **1.2) Résultats des entretiens menés**

L'élaboration du guide d'entretien est sous forme des questions qui ont été élaborées sur la base de quatre (04) thèmes, en fonction des responsabilités de chaque acteur (**voir annexe X**). A travers nos entretiens, nous présentons ce qui suit :

#### **1.2.1) La formation au sein du CNERU/DRTO**

La formation professionnelle est d'un intérêt primordial au sein du CNERU/DRTO, les responsables de formation y accordent un intérêt croissant pour le maintien du savoir et de la compétence et adhèrent la politique de formation aux axes stratégiques de l'ensemble de cette organisation. La direction régionale du CNERU, favorise la formation professionnelle au même niveau que la direction générale, et dans l'ensemble des structures de l'organisation elle prône sur toutes les formes d'exécution du travail.

#### **1.2.2) Les types de formation au sein du CNERU/DRTO**

Le CNERU/DRTO réalise des actions de formations touchant l'ensemble des domaines régissant le métier de l'entreprise. Celles-ci se déroulent à l'extérieur sous forme notamment de :

Cycles de formation théorique et pratique, des séminaires, journées d'études, stages pratiques ou de perfectionnement ;

Et à l'intérieur de l'entreprise sous forme de :

Consultations en faisant appel à plusieurs organismes de formation pour la réalisation de certaines activités de formation liées aux activités de l'entreprise ;

## **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

- Transfert de connaissances internes (formation sur le tas) ;
- Formation dans le cadre de mesure d'accompagnement (acquisition de logiciels et matériels) ;

### **1.2.3) Le plan annuel de formation du CNERU/DRTO**

L'élaboration d'un plan annuel de formation au sein du CNERU/DRTO passe par quatre étapes présentées comme suit :

#### **1.2.3.1) Procédure d'élaboration et d'approbation**

Un plan prévisionnel de formation est élaboré chaque année sur la base des besoins exprimés par les différentes structures (**voir annexe IX**) et approuvés par les responsables de chaque Sous-direction (S/DAF et S/DT), traités et analysés par la structure chargée de la formation, les actions de formation issues du bilan annuel des compétences, sous la responsabilité de la S/DAF avec la contribution des structures opérationnelles (Chefs d'Ateliers/Chefs de Services). Ce plan est ensuite présenté comme projet pour validation à la Direction Régionale qui le transmet à la Direction Générale pour être approuvé en Conseil d'Administration dans le cadre du budget annuel<sup>58</sup>.

#### **1.2.3.2) Evaluation des besoins de formation**

Le planning annuel des formations est issu de deux actions. Exploration des besoins exprimés et identifications des besoins explicites issus des enquêtes d'évaluations à réaliser auprès des structures. A cet égard, les définitions suivantes sont adoptées

##### **Définition des besoins explicite**

Ils sont formulés clairement par les bénéficiaires auxquels il faut répondre en ciblant sa meilleure satisfaction au moindre coût. On dit aussi que ce sont des besoins "exprimés" parce qu'il s'agit de besoins qui sont manifestés par les intéressés leur permettant de s'affirmer et d'évoluer dans leur carrière. Les responsables de structures élaborent annuellement une proposition de plan de formation. Celui-ci est conçu à partir de l'évaluation de besoins sur la base des qualifications des travailleurs et des objectifs qui leur sont assignés. La chargée de la formation, sous la responsabilité du chef de service ressources humaines, enregistre ainsi les besoins exprimés et procède à une évaluation financière. Elle élabore un planning des besoins exprimés et leurs évaluations qu'elle soumet à l'approbation.

---

<sup>58</sup> Il est à noter que la planification des formations s'étale sur les périodes de l'année de façon adéquate néanmoins, certaines périodes, dont les conditions ne sont pas idéales pour la formation sont écartées telles que les périodes de forte chaleur, ramadhan etc. Et cela, dans la mesure du possible.

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

#### **Définition des besoins implicites "évidents"**

Il s'agit dans ce cas des attentes des travailleurs qui ne sont pas explicitées car "elles vont de soi" à la suite d'acquisitions de nouveaux logiciels, changements de postes etc. Ces besoins résultent d'actions d'amélioration du CNERU/DRTO et constituent des conséquences naturelles pour donner satisfaction à ces améliorations. Ils sont établis et évalués par l'exploitation des données de sortie des revues de direction tenues dans l'année.

#### **Définition des besoins latents**

Il s'agit des besoins de formation nécessaires pour rendre minimum les écarts existants entre une situation observable, réelle et la situation idéale souhaitée. Ces besoins sont identifiés au CNERU/DRTO en organisant les enquêtes d'évaluation des formations.

#### **Prise en compte des enquêtes d'évaluation**

Les enquêtes d'évaluation consistent en des entretiens avec les personnels pour identifier les besoins implicites "évidents" et les besoins latents.

Les points clé du planning d'enquêtes d'évaluation pour identifier les besoins en formation résident dans l'évaluation des actions de formation. Cette évaluation est à percevoir à quatre niveaux:

<b>Les niveaux d'évaluation</b>	<b>Les éléments considérés</b>
<b>Réactions aux programmes</b>	Un programme est diffusé. Les stagiaires réagissent avant, pendant et après. Une analyse peut être faite sur des besoins exprimés
<b>Acquisition des connaissances</b>	Après la diffusion des formations, il est procédé à la vérification du degré d'acquisition des connaissances. Cette vérification peut aboutir à une définition des besoins implicites "évidents".
<b>Changement de comportement</b>	Un certain temps après la session de formation, le stagiaire est évalué à son poste de travail par son responsable; la question est de savoir si la formation a été un élément de satisfaction pour le stagiaire qui se retrouverait épanoui, motivé et plus ou moins sûr de lui.
<b>Formation « Sur le tas »</b>	Cette formation a lieu à l'intérieur de l'entreprise entre les personnels: Ceux qui savent diffusent le savoir à ceux qui souhaitent le recevoir

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

<b>Résultats tangibles</b>	Il s'agit de vérifier combien la formation a amélioré la situation en termes de paramètres mesurables ou observables par exemple : les coûts, les délais, les rendements, la production, les réclamations, les pertes etc. Cette évaluation permettrait de définir les besoins latents. L'amélioration en continu repose sur ces quatre étapes de l'évaluation. Les résultats tangibles sont à évaluer dans un délai suffisant après la fin de la session de formation. Un délai de deux (02) à neuf (09) mois est retenu selon le domaine de la formation, l'importance et l'impact de cette dernière sur la qualité du produit et la satisfaction du client.
----------------------------	---

**Tableau N°06 : Les niveaux d'évaluation des actions de formation**

#### **1.2.3.3 Evaluation et adoption du Budget**

Les évaluations successives des besoins exprimés, des besoins implicites "évidents" et des besoins latents constituent les besoins souhaités (E.B.S).

Chaque année, la Direction Régionale examine le projet du budget de l'entreprise. A cette occasion, elle arrête le budget de formation lequel sera soumis à l'approbation du Conseil d'Administration à partir de la Direction Générale.

Le niveau du budget consenti est apprécié en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels déclinés. (EBC: Evaluation des Besoins Consentis). Les besoins souhaités sont analysés en rapport avec les besoins consentis pour dégager une enveloppe budgétaire à consacrer pour la formation dans l'année fiscale suivante.

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

Ainsi le Budget Adopté (B.A) suit le logigramme A & B ci-après:

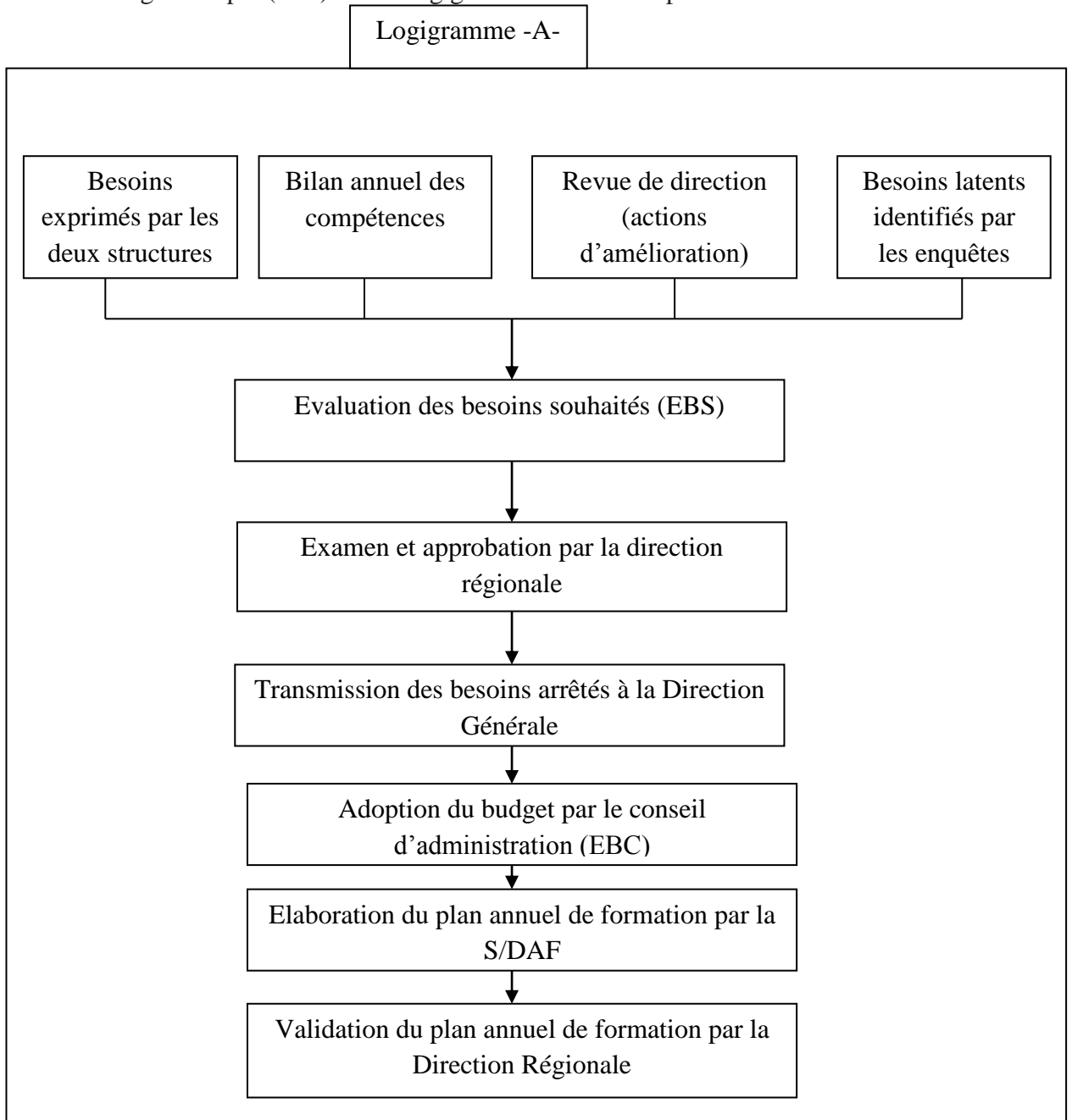


Schéma N° 04 : Le logigramme A de l'élaboration d'un BA  
*Source : document interne de l'entreprise*

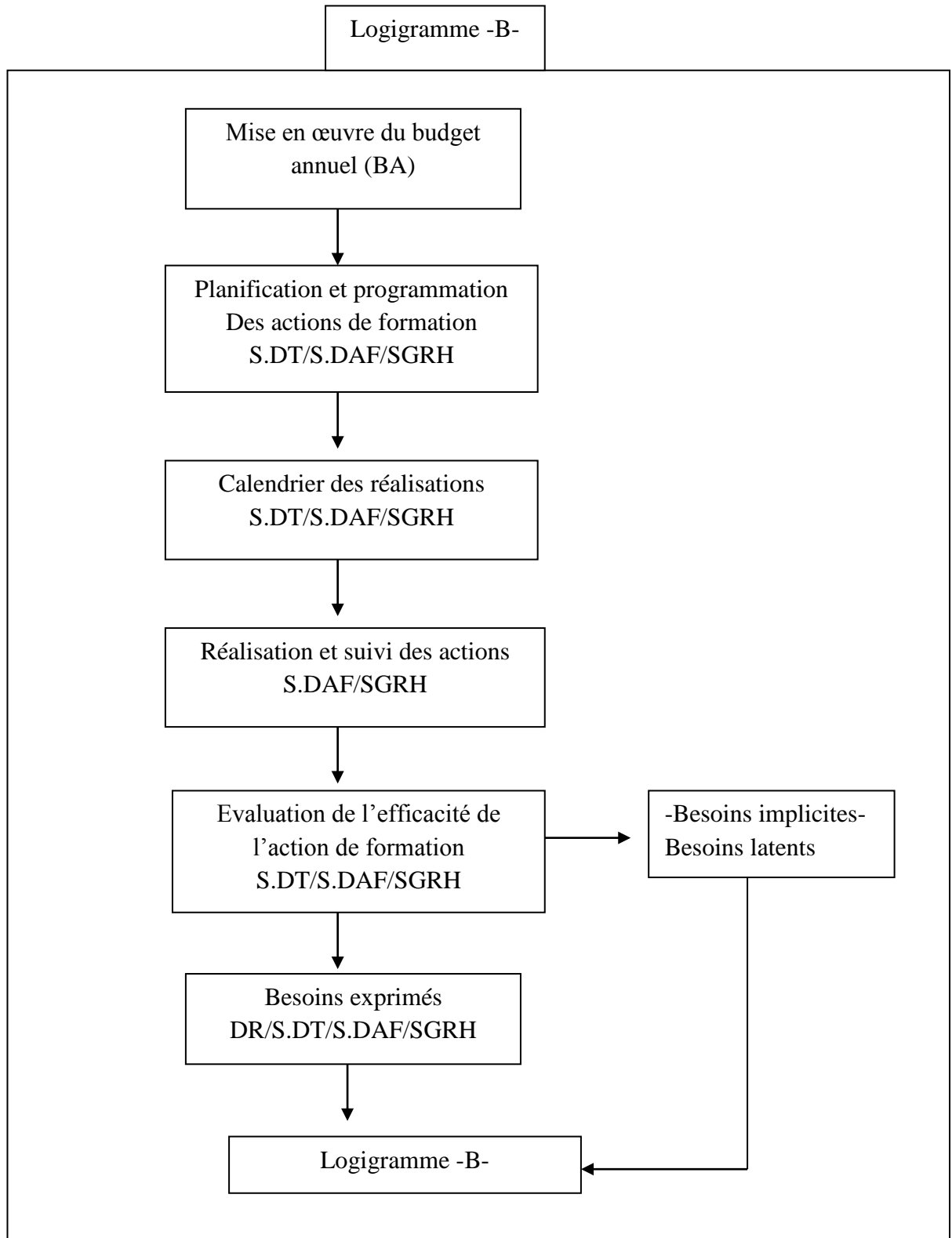


Schéma N° 05 : Le logigramme B de l'élaboration d'un BA  
*Source : document interne de l'entreprise*

### **1.2.3.4) Mise en œuvre du plan de formation**

Le plan prévisionnel de formation approuvé est notifié par courrier à la DRTO. Des actions sont entreprises en direction des organismes formateurs pour arrêter les programmes à mettre en œuvre en termes de définition des thèmes et objectifs, de la composition des groupes à former, de la période (volume horaire-délais) et des coûts.

Le chargé de la formation confirme aux responsables de structures concernées la tenue de la séance de formation (fiche candidats proposés à la formation/séminaire) avec le planning de la formation retenu rappelant à l'agent concerné : le thème, les horaires et le lieu de la formation. Une fiche "Fiche d'engagement de la formation" est alors établie à l'effet de l'adhésion finale du responsable hiérarchique et de l'agent proposé au programme à mettre en œuvre.

Chaque séance de formation est sanctionnée par une fiche d'appréciations renseignée par les agents formés. Le chargé de la formation doit récupérer les attestations de participation à mettre dans le dossier administratif, un jeu de la documentation reçue et a fiche d'appréciation de la séance de formation. L'agent inscrit à des séminaires techniques ou autres organisés à l'extérieur du CNERU/DRTO et ce, suite à la manifestation de besoins internes précis ou offres émanant des organisateurs, doit remettre une attestation de participation accompagnée d'un jeu de la documentation reçue.

A l'issue de chaque formation, une fiche de suivi individuelle de la formation est établie pour consigner la formation accomplie par l'agent à rajouter donc aux formations reçues antérieurement

### **1.2.3.5) Les phases d'inscription à un établissement de formation externe**

Il existe cinq phases pour assurer une formation à l'aide d'un établissement externe en ce qui concerne les cycles de formation et perfectionnement théorique et pratique

#### **1) Phase de prospection**

Etablissement d'une liste d'écoles de formation, avec références, assurant la formation sur l'un ou l'autre des besoins exprimés (**voir annexe IIX**), puis demander des factures pro-format en consultant les écoles de formations pour avoir un minimum de trois (03) offres de formations (trois factures pro-format) puis établir un tableau comparatif des offres de formations (**voir annexe III**).

#### **2) Phase d'étude, négociations et conclusion d'une convention**

Discussions et négociations avec le centre de formation, sur le programme, le niveau de difficulté, le prix, le nombre de personnes, la programmation des jours, le nombre de

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

séances, les horaires...etc. Puis l'établissement d'un bon de Commande par le service MGS et l'envoi du dossier à la Sous DAF pour approbation.

Par la suite un contrat est établi entre le CNERU/DRTO et l'école choisie soumis à la Sous-direction de l'Administration et des Finances pour validation puis enregistré sur le registre conventions et OP (ordre de paiement).

#### **3) Phase d'inscription**

Cette phase commence par l'émission d'une fiche informant les deux structures concernées de la liste candidats, de l'école, des horaires et des dates de la formation; (Fiche candidats proposes à la formation plus Planning de la formation). Une note est émise au SMGS pour assurer le transport éventuel des candidats en l'informant de l'adresse de l'école, de la date et horaires du début et fin de la formation (Fiche candidats proposés à la formation).

#### **4) Phase de réalisation et suivi du programme de formation**

Un suivi de l'exécution des programmes de formation (auprès de l'école et des agents en formation) est effectué par la responsable de formation, puis la restitution des attestations de participation et la distribution des fiches d'appréciation sur le déroulement de la formation au personnel formé (Fiche d'appréciation de la séance de formation/Séminaire; (**voir annexe III**)). Puis, l'étape de distribution des attestations de succès au personnel formé dont une copie est transmise au Service de Gestion des Ressources Humaines.

#### **5)- Le paiement**

Après demande des factures auprès de l'école, une analyse et visa de la facture par le chef de Service et Gestion des Ressources Humaines en référence à la facture pro-format et/ou à la convention doivent être disponibles pour établir et envoyer un Ordre de Paiement (OP) avec facture transmise à la S/DAF et à la Direction Régionale pour signature. Il est demandé d'émettre un exemplaire d'OP signé et une facture Bon de commande originale pour l'établissement d'un chèque par le Service des Finances.

Finalement, remise du chèque à l'école avec accusé de réception et classement du dossier.

Pour ce qui est des séminaires, les actions de séminaires sont lancées à partir d'un plan prévisionnel de formation et séminaire qui est validé par la Direction Régionale ou à la réception du courrier émis par les organisateurs.

1. Diffusion d'une copie et une fiche candidats proposés adressée aux structures.
2. Réception de la fiche des participants « fiche candidats proposés à la formation ».
3. Information de la S/DAF.

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

4. Faxer une lettre de confirmation aux organisateurs du séminaire.
5. Réception de la facture.
6. Remise de la facture au Service Comptabilité après visa par le chargé de la formation et signature du S/DAF.
7. Etablissement d'un OP soumis au S/DAF et à la Direction Régionale pour signature.
8. Emission de deux (02) exemplaires de l'OP avec bordereau d'envoi au Service Finances pour l'établissement du chèque.
9. Remettre le chèque à l'ordre de l'organisateur du séminaire contre accusé de réception.
10. Réception des attestations de participation.
11. Emission d'une copie des attestations adressées, par bordereau d'envoi au SGRH.
12. Classement du dossier.

#### **1.2.3.6) Evaluation de la procédure de formation**

Une fois le plan de formation est réalisé, une évaluation « à chaud » se fait par la responsable de formation où elle examine le niveau de maîtrise du contenu enseigné durant la formation.

Une deuxième évaluation « à froid » se fait par le responsable hiérarchique après trois à neuf mois de la formation réalisée, où le niveau d'instauration du contenu enseigné est intégré dans le processus de travail et contribue à la croissance du rendement enregistré.

Ces évaluations constitueront un point de départ du plan de formation de l'année N+1.

#### **1.2.4) l'apport de la formation avec l'emploi au sein du CNERU/DRTO**

Dans la politique du CNERU/DRTO la formation est le moyen de gestion de l'ensemble des savoirs et compétences présents dans l'entreprise. D'après les responsables de formation, c'est un moyen direct de motivation des ressources humaines. Elle peut avoir plusieurs objectifs concernant leurs emplois.

**1- Réorientation :** une formation peut avoir un objectif de réorientation selon la stratégie de l'entreprise, à l'exemple d'une formation faite pour un employé dans la comptabilité pour être réorienté vers la gestion des ressources humaines, d'après la chargée de formation.

**2- Promotion :** parfois la formation peut avoir une finalité de promotion, lors généralement de l'existence d'un poste vacant suite à un départ (à la retraite ou démission)

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

**3- Mobilité :** après la crise financière algérienne, le CNERU été touché également, ce qui a incité les responsables RH à former les architectes dans le domaine du VRD pour une nouvelle mission.

**4- Motivation et amélioration des acquis :** l'objectif de la formation peut aussi concerner le volet motivation des employés, dans l'objectif d'améliorer leurs connaissances et aptitudes, à l'exemple d'une formation dans le domaine de la communication à laquelle une grande partie des employés ont participé pour améliorer le climat de travail et diminuer les contraintes et les conflits au milieu professionnel, nous a avancé la responsable de formation.

**5- Favoriser l'employabilité et la flexibilité :** la formation de certains employés peut avoir à l'origine une certaine prévision en termes d'emploi, à l'exemple de la chargée de formation qui a suivi plusieurs formations dans le domaine de la GRH pour être capable de remplacer le responsable RH dans certains cas : départ, congé, retraite, licenciement etc.

**6- Un moyen de remédiations aux écarts entre la formation initiale et le profil du poste :** parfois le test que subit la nouvelle recrue au sein de l'entreprise introduit certaines lacunes, ce qui incite les responsables de formation à le former pour être capable de répondre au profil du poste recherché.

#### **2) Description de la démarche quantitative**

Afin d'obtenir plus de résultats, nous avons opté pour la réalisation d'une étude quantitative auprès des salariés du CNERU/DRTO, à travers l'administration d'un questionnaire (**Voir annexe IVX**). L'analyse des réponses nous amènera à apprécier l'apport réel des actions de formation et leurs impacts sur le poste de travail occupé et de vérifier la mobilisation effective des acquis de la formation en situation professionnelle.

Cependant, la présente enquête présente certaines limites du fait des difficultés que nous avons rencontrées lors de sa réalisation, notamment compte tenu de la contrainte de temps et le manque de coopération des employés du fait de leur charge de travail importante pendant la durée de notre stage.

##### **2.1) Population cible et méthode d'échantillonnage**

Afin d'atteindre les objectifs suscités, nous avons ciblé par notre enquête l'ensemble du personnel ayant bénéficié de formation au sein du CNERU/DRTO.

Nous avons jugé judicieux d'opter pour les formations qui remontent à une période de temps assez importante pour nous permettre d'appréhender la valeur qu'elle a apportée aux compétences des employés, une fois que ceux-ci aient réintégré et passé une certaine durée dans leurs postes de travail respectifs.

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

Etant donné le nombre important des personnes formées durant cette période, leur dispersion géographique et devant la difficulté de constitution de la liste exhaustive des unités de sondage, la construction d'un échantillon représentatif s'est avérée indispensable.

Pour construire notre échantillon, nous avons opté pour l'une des techniques d'échantillonnage empirique (aussi appelées non probabilistes), à savoir, l'échantillonnage par quotas. Le principe de cette technique est de construire un échantillon dont la structure est identique à celle de la population-mère, selon certains critères préalablement choisis, dans le but de s'assurer de sa représentativité.

Dans notre étude nous nous sommes basés sur deux critères, celui de la taille de la population et celui de la catégorie socioprofessionnelle, pour la taille ce sera la population de la direction régionale de Tizi-Ouzou du CNERU (organisme d'accueil) ; pour les catégories socioprofessionnelles :

- Cadre ;
- Maîtrise ;
- Exécution.

Cette méthode permettra ainsi de toucher l'ensemble de la population de la direction régionale du CNERU, chose qui n'est pas sûre en utilisant les méthodes probabilistes (une ou plusieurs catégories peut ou peuvent ne pas apparaître dans l'échantillon).

Notre échantillon se compose de la population du groupe CNERU et plus précisément celle de la Direction Régionale au niveau de Tizi-Ouzou DRTO.

La population de la direction générale la direction régionale de Tizi-Ouzou du CNERU se compose de 101 employés qui se répartissent comme suit :

**Tableau N° 07 : Répartition des effectifs au sein de l'entreprise CNERU**

Qualité	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total
Productif	42	20	//	62
Soutien	09	12	18	39
<b>Total</b>	51	32	18	101
<b>Pourcentage</b>	50,4%	31,7%	17,8%	100%

*Source : document interne de l'entreprise*

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

Nous avons distribué 80 questionnaires pour un taux de réponse de 90%, c'est-à-dire 72 questionnaires triés comme suit :

**Tableau N°08 : Réponses aux questionnaires selon la catégorie socioprofessionnelle**

CSP	Questionnaire
Cadres	42
Maitrise	21
Exécution	08
Total	71

*Source : élaboré par nous-mêmes*

La présentation du questionnaire commence par une brève présentation du contexte de l'étude et de la finalité du questionnaire, dans le but de gagner la confiance de l'interrogé et de garantir la fiabilité des réponses.

En effet, la mission académique de l'étude pourrait aider à réduire les craintes et faire paraître le non-dit. Le questionnaire a été construit à partir d'une enquête qualitative préalable (entretiens avec les responsables de l'entreprise).

Le questionnaire est donc constitué de 22 questions, réparties entre questions fermées (réponses aux choix multiples parmi des propositions) ; question semi-ouvertes (choix d'une des réponses proposées et possibilité d'en proposer d'autres) et questions ouvertes.

Avant l'administration du questionnaire, un pré test a été effectué auprès de 05 personnes dans le but de vérifier si nos questions sont facilement comprises et si les termes employés sont assimilables, mais en grande partie nous avons voulu tester le terrain pour savoir si nous pourrions réellement avoir des réponses que nous pouvons exploiter.

#### **2.2) Objectifs recherchés**

Le questionnaire a été construit par nos soins dans le souci d'arriver à un certain nombre d'objectifs, à savoir :

- Arrêter un profil pour le personnel ciblé par le plan de formation ;
- Connaître la position du personnel vis-à-vis de la politique de formation ;
- Apprécier l'apport de la formation sur les compétences des personnes formées.
- Le retentissement de la formation sur l'avenir de l'emploi occupé et si réellement elle contribue à son amélioration

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

#### 2.3) Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est étalée sur une période d'un mois, entre le guide d'entretien et le questionnaire, qui va du 20/11/2019 au 20/12/2019, nous avons distribué les questionnaires avec l'aide de la responsable de formation, et nous avons accordé une durée de dix jours à l'ensemble des employés pour le remplir, et les réponses étaient anonymes pour des raisons de confidentialité.

##### 2.3.1) Traitement et présentation des résultats du questionnaire

Nous avons soigneusement analysé les réponses que nous avons collectées, et nous présentons les résultats comme suit :

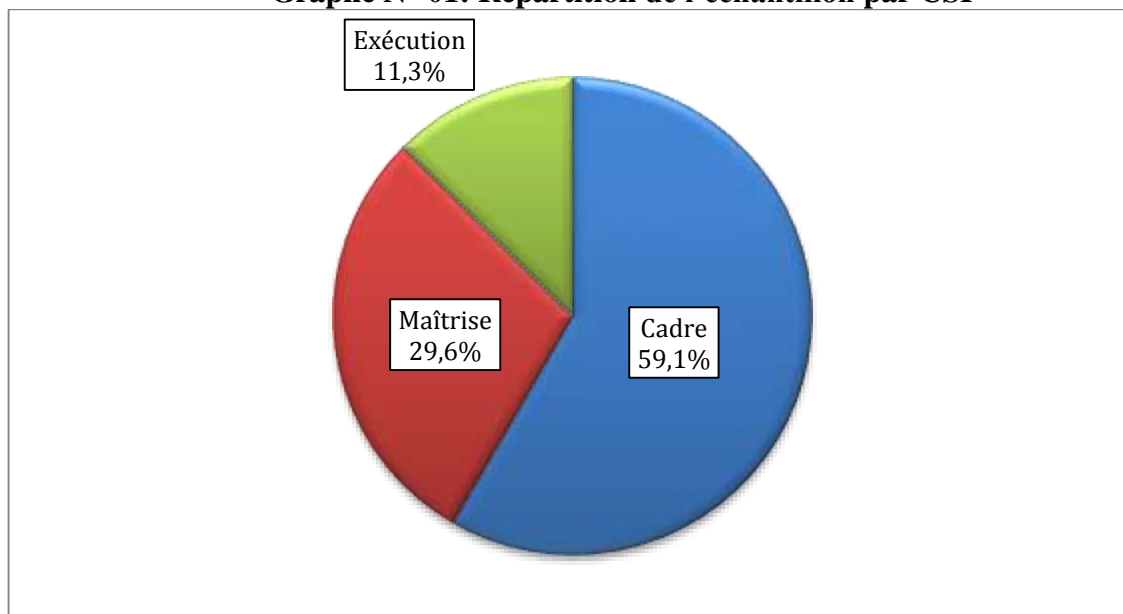
**Question N° 01 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

**Tableau N°09: Répartition de l'échantillon par CSP**

CSP	Cadre	Maîtrise	Exécution
Nombre	42	21	08
Pourcentage	59,1%	29,6%	11,3%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphique N° 01: Répartition de l'échantillon par CSP**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

#### Commentaire

La majorité des employés du CNERU/DRTO sont des cadres, à l'équivalent 59,1% de l'effectif total, ce qui revient à « la nécessité que nous prenons en considération au sein de l'entreprise est en grande partie celle d'avoir un personnel à la hauteur des espérances attendues des différents organismes étatiques à l'égard du CNERU/DRTO » d'après monsieur

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

AMAROUCHE.K responsable des ressources humaines au sein de cette entreprise. Le niveau de maîtrise est recouvert par 29,6% d'employés et un pourcentage de 11,3% d'employés dans l'exécution.

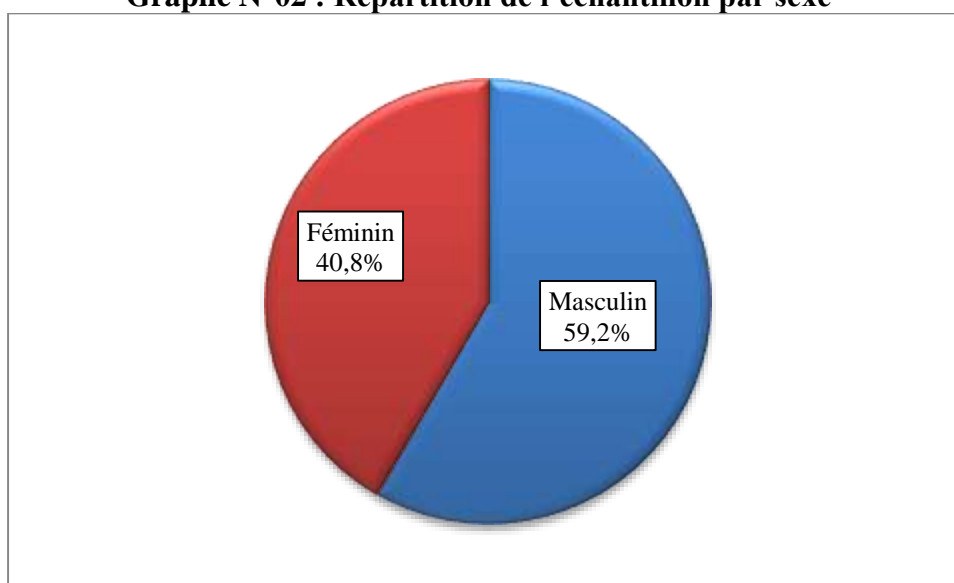
**Question N°02 : Vous êtes de sexe ?**

**Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon par sexe**

Sexe	Masculin	Féminin
Nombre	42	29
Pourcentage	59,2%	40,8%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°02 : Répartition de l'échantillon par sexe**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

#### Commentaire

Nous constatons que le CNERU/DRTO évite la discrimination par le sexe des salariés. De ce fait, il y'a une équilibre entre le sexe masculin et féminin. Les responsables de formation ont attiré notre attention sur le fait que toute procédure de formation est liée directement à l'individu en tant que compétence et savoir et non affectée par le sexe.

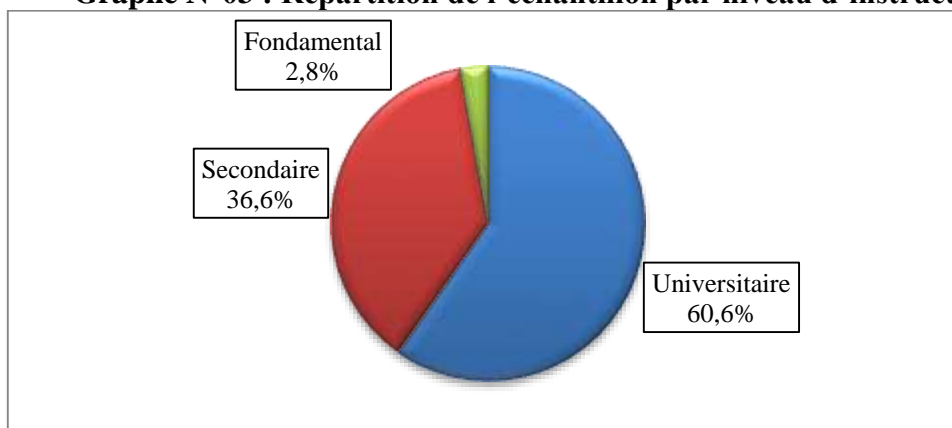
**Question N°03 : Vous occupez votre poste avec un niveau ?**

**Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Universitaire	Secondaire	Fondamental
Nombre	43	26	02
Pourcentage	60,6%	36,6%	2,8%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°03 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Nous constatons qu'une grande partie des formés interrogés 60,6% ont un niveau d'instruction assez élevé, ce qui conditionne leur engagement dans l'effort de formation.

Aussi, les responsables de formation soulignent qu'il est primordial pour le CNERU/DRTO de former davantage ses employés qui ont déjà un bon niveau d'instruction pour préserver en premier lieu leurs connaissances et les protéger de l'obsolescence. Néanmoins, même les employés à niveau de construction moyens sont formés pour leur attribuer la possibilité d'émerger et d'avancer dans leur domaine d'activité.

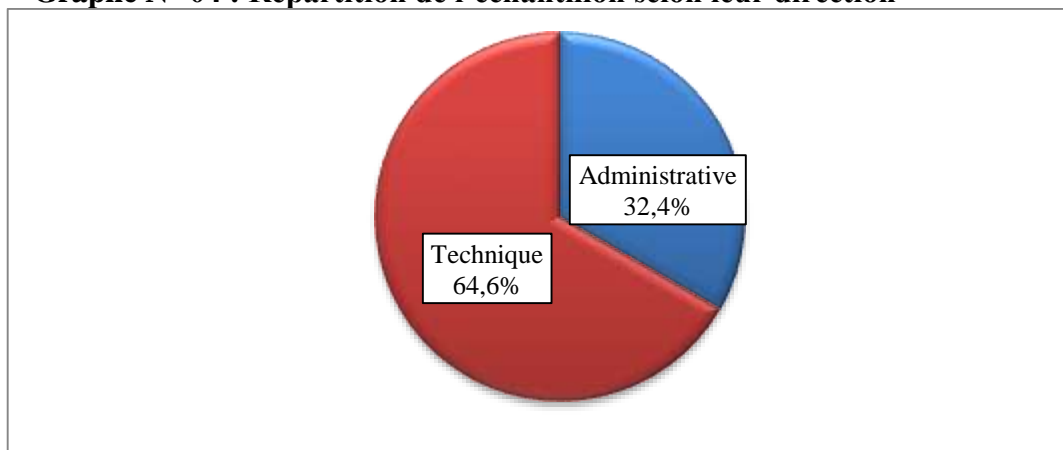
**Question N°04 : Dans quelle direction travaillez-vous ?**

**Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon selon leur direction**

Direction	Administrative	Technique
Nombre	23	48
Pourcentage	32,4%	64,6%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N° 04 : Répartition de l'échantillon selon leur direction**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

#### Commentaire

La direction technique englobe un pourcentage plus élevé d'employés suite à l'exigence du métier, et le personnel administratif et remarquablement inférieur à celui de la direction technique, ce qui revient aux implorations du travail.

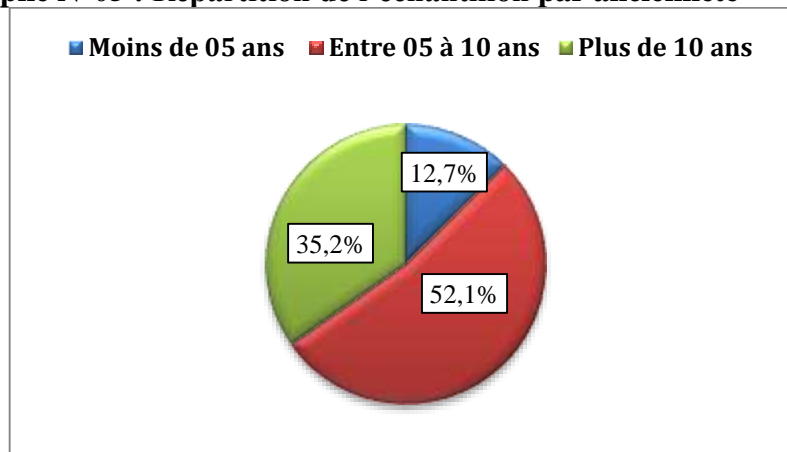
#### Question N° 05 : Quelle est votre ancienneté chez CNERU ?

**Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon par ancienneté**

Ancienneté	Moins de 05 ans	Entre 05 à 10 ans	Plus de 10 ans
Nombre	09	37	25
Pourcentage	12,7%	52,1%	35,2%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graph N°05 : Répartition de l'échantillon par ancienneté**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

#### Commentaire

Nous constatons que le CNERU/DRTO accorde une importance en matière de formation aux jeunes recrues et aux employés qui ont une ancienneté variée entre 05 et 10 ans. L'émergence de la politique de GRH du CNERU/DRTO l'incite à travailler davantage sur l'amélioration des compétences des nouvelles recrues qui auront un avenir au sein de l'entreprise, ce qui permettra par la suite le retour sur investissement de l'action de formation.

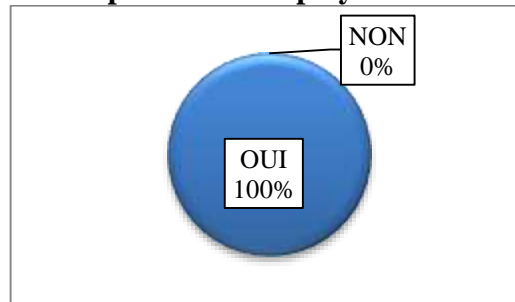
#### Question N° 06 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

**Tableau N°14 : Participation des employés à la formation**

Action de formation	OUI	NON
Nombre	71	0
Pourcentage	100%	00%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°06 : Participation des employés à la formation**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Presque la totalité des employés du CNERU/DRTO ont bénéficié d'une formation professionnelle durant l'exercice de leur métier, et dans notre échantillon, nous avons un taux de 100% de participation à la formation, ce qui prouve en grande partie l'importance accordée à cette dernière.

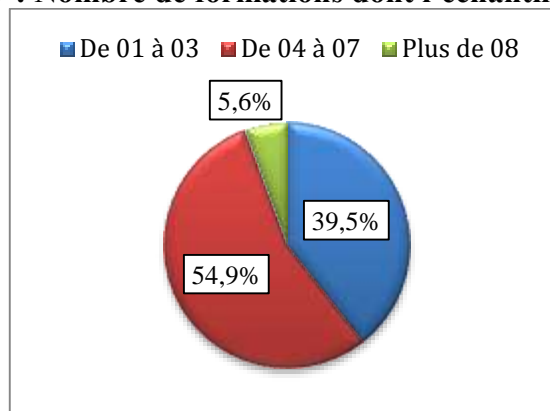
**Question N° 07 : Vous avez bénéficié de combien de formations depuis votre date d'entrée ?**

**Tableau N°15 : Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié**

Nombre de formations	De 01 à 03	De 04 à 07	Plus de 08
Nombre	28	39	04
Pourcentage	39,5%	54,9%	5,6%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°07 : Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Le nombre de formation dont les employés ont pu bénéficier est très important, ce qui est traduit même dans les réponses que nous avons reçu de la part des salariés, plus que la majorité des salariés ont bénéficié de plus de 4 formations durant l'exercice de leur profession au sein de cette organisation. La chargée de formation avait souligné que le nombre de

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

formation n'est pas introduit dans leur stratégie mais la qualité de ces derniers est beaucoup plus important pour la direction.

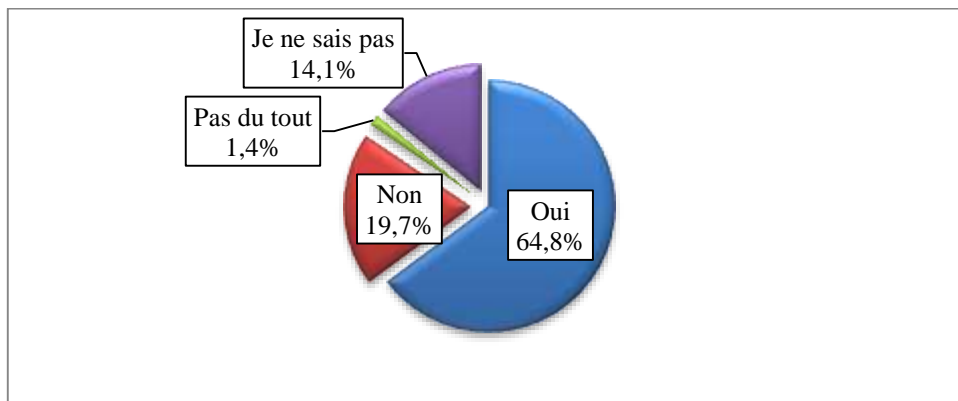
**Question N° 08 : Le nombre de formations que vous avez faites, reflète-t-il vraiment le nombre de formation dont vous avez besoin pour l'exercice de votre profession ?**

**Tableau N°16 : Appréciation du nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié**

Appréciation	Oui	Non	Pas du tout	Je ne sais pas
Nombre	46	14	01	10
Pourcentage	64,8 %	19,7%	1,4%	14,1%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°08 : Appréciation du nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

#### Commentaire

Plus que la majorité des salariés apprécient le nombre de formations qu'ils ont pu suivre durant leur carrière au sein du CNERU/DRTO, un équivalent de 64,8% était content de pouvoir bénéficier de ce nombre de formation, cependant, une quinzaine de personnes avaient manifesté un mécontentement à l'égard du nombre de formations qu'ils ont suivi, et les trouve 'insuffisantes'

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

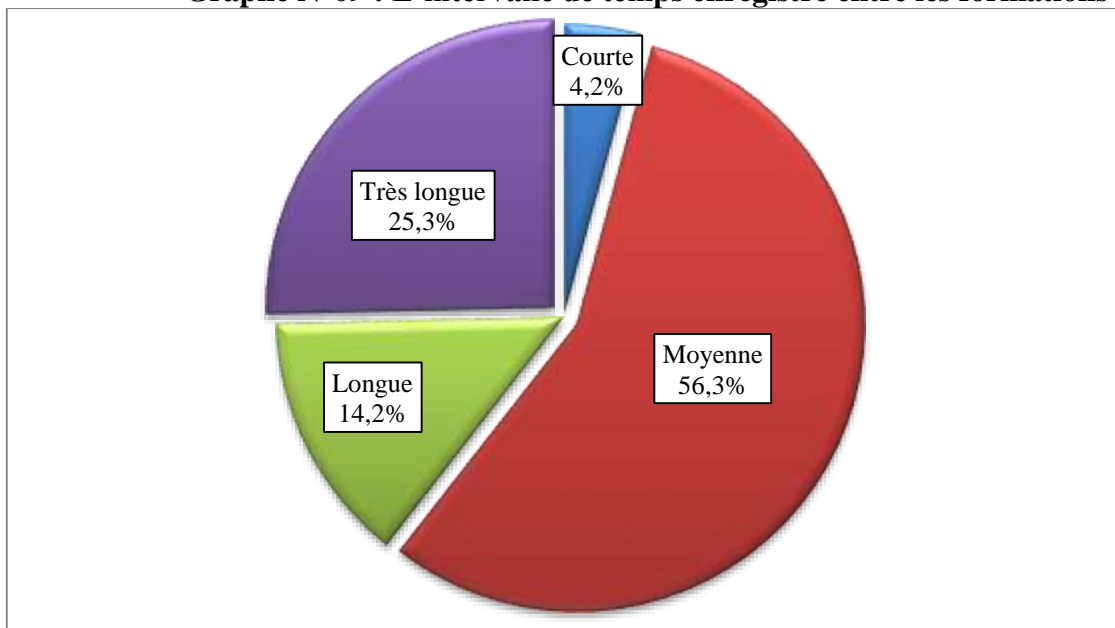
Question N° 09 : La durée enregistrée entre vos formations, est ?

Tableau N°17 : L'intervalle de temps enregistré entre les formations

Durée	Courte	Moyenne	Longue	Très longue
Nombre	03	40	10	18
Pourcentage	4,2%	56,3%	14,2%	25,3

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Graphe N°09 : L'intervalle de temps enregistré entre les formations



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

#### Commentaire

D'après notre questionnaire, 56% de notre échantillon avance que la période enregistrée entre les formations est moyenne, et 26% trouve qu'elle est très longue. Néanmoins, nous avons constaté que 4% avait trouvé que leur intervalle est courte, un équivalent de trois personnes avec CSP 'Cadre', ce qui est justifié par la sensibilité et l'importance de leur fonction. 14% du reste de l'échantillon avait répondu que cette durée est juste longue.

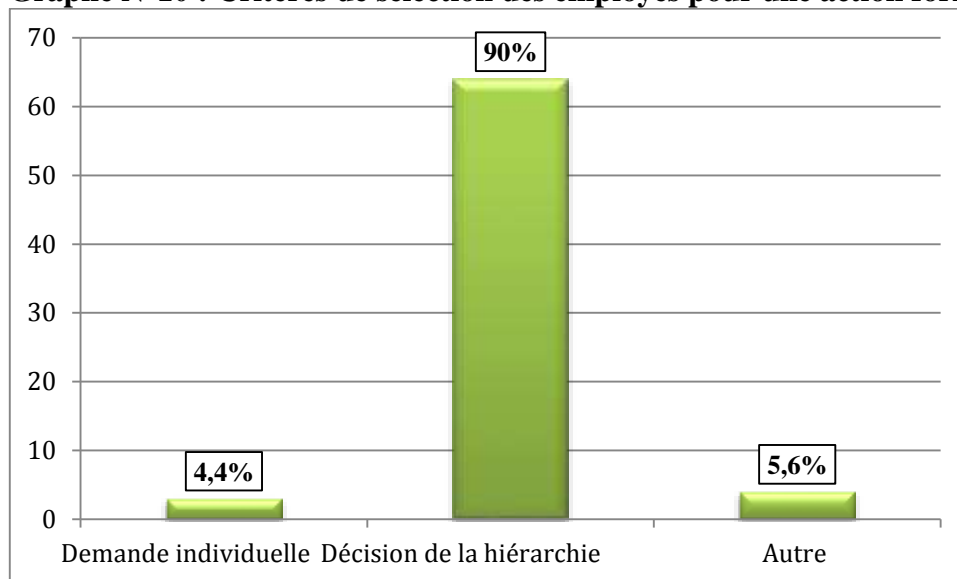
Question N° 10 : Vous avez été choisi pour une formation suite à ?

Tableau N°18 : Critères de sélection des employés pour une action formation

Origine	Demande individuelle	Décision de la hiérarchie	Autre
Nombre	03	64	04
Pourcentage	4,4%	90%	5,6%

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

**Graphe N°10 : Critères de sélection des employés pour une action formation**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Sur les 71 salariés qui ont répondu positivement à leur envoi en stage de formation, nous avons :  
 03 employés envoyés en formation sur une demande individuelle donc 4,4% de notre échantillon, et 90% équivalent à 64 personnes d'entre eux envoyés sur la base de la décision de leurs supérieurs hiérarchiques, et un pourcentage de 5,6% a suivi une formation à la base d'un autre critère.

Nous remarquons que l'envoi en formation sur la demande individuelle n'est pas favorisé par l'entreprise, cela s'explique par le fait que les demandes personnelles d'aller en stage de formation se heurtent au refus pour des raisons internes à l'entreprise. L'envoi en formation sur décision de la hiérarchie est la plus utilisée ce qui peut être expliqué par le grand intérêt des supérieurs à rendre leurs effectifs plus compétents et les faire évoluer.

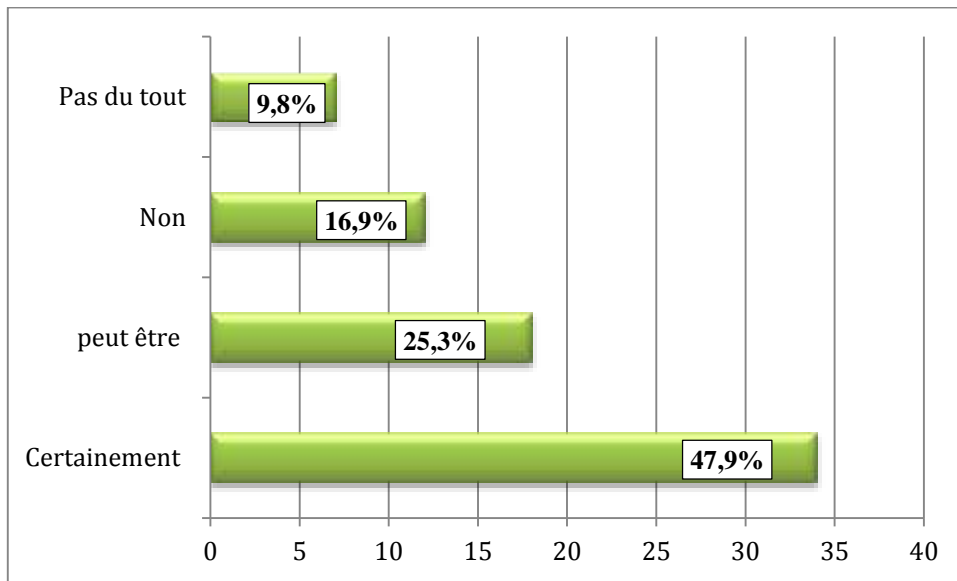
**Question N° 11 : La durée enregistrée entre vos formations, peut-elle influencer votre rendement ?**

**Tableau N°19 : La possibilité d'influence de la durée de la formation sur sa finalité**

Possibilité	Certainement	Peut être	Non	Pas du tout
Nombre	34	18	12	07
Pourcentage	47,9%	25,3%	16,9%	9,8%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°11 : La possibilité d'influence de la durée de la formation sur sa finalité**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Un pourcentage de 47,9% des employés questionnés avaient répondu que la durée entre les formations influence sa finalité. Un pourcentage de 25% était douteux, mais un non clair était enregistré auprès de 16,9% des employés, et 9,8% trouve que ce ‘n’est pas du tout’ important.

Nous avons constaté que c’est la grande majorité des employés de la direction technique avait confirmé que la durée enregistrée entre les formations influence sa finalité de création de connaissance de connaissance et maintien de savoir, néanmoins, les employés de la direction administrative avaient répondu que ce n’est pas le cas avec un pourcentage différent, mais avec la même finalité qui est que la durée enregistrée entre les formation n’influence pas son objectif.

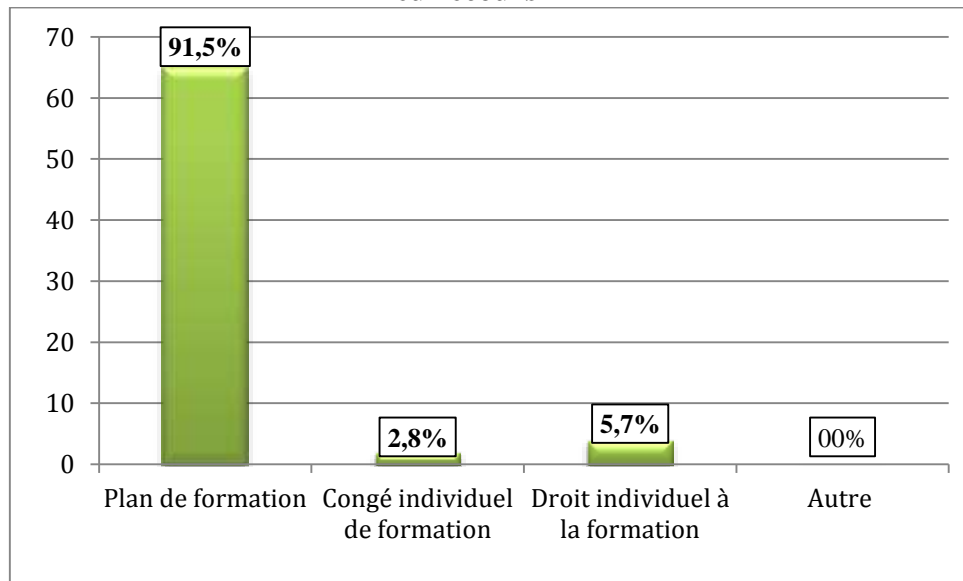
**Question N°12 : A quel (s) dispositif (s) avez-vous eu recours ?**

**Tableau N°20 : Les dispositifs de formation**

Dispositif	Nombre	Pourcentage
Plan de formation	65	91,5%
Congé individuel de formation	02	2,8%
Droit individuel à la formation	04	5,7%
Autre	00	00%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°12 : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Nous constatons d'après ce schéma au-dessus, que la majorité des salariés avec une proportion de 91,5% ont eu recours au plan de formation qui est un ensemble d'actions de formation, mais y avait un très faible recours aux autres dispositifs de formation et surtout le congé individuel à la formation, qui peut être lié à la culture de l'entreprise vis-à-vis du dispositif de formation.

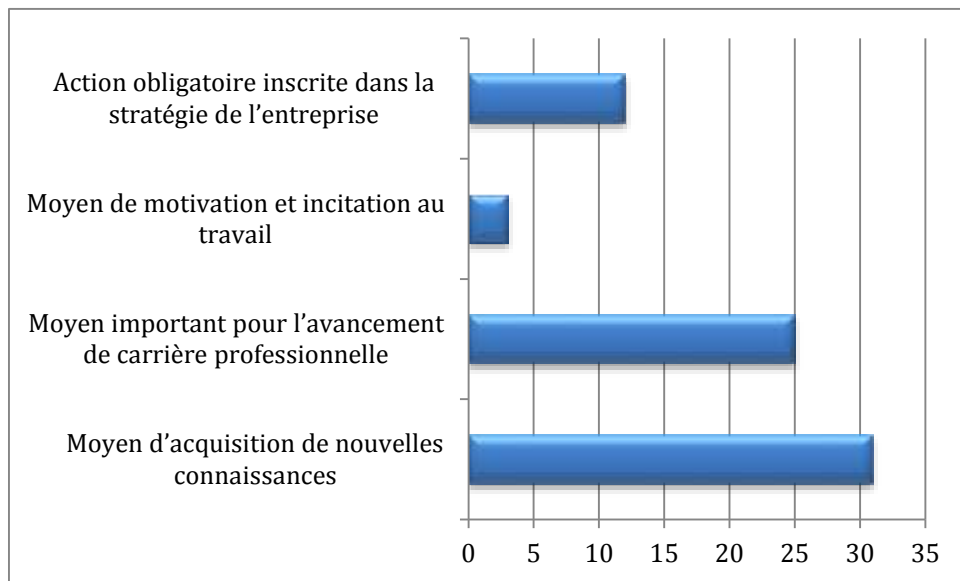
**Question N°13 : Comment considérez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?**

**Tableau N°21 : Perception de la formation par le personnel formé**

Perception de la formation par le personnel formé	Nombre	Pourcentage
Moyen d'acquisition de nouvelles connaissances	31	43,6%
Moyen important pour l'avancement de carrière professionnelle	25	35,1%
Moyen de motivation et incitation au travail	03	4,4%
Action obligatoire inscrite dans la stratégie de l'entreprise	12	16,9%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°13 : Perception de la formation par le personnel formé**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Une grande proportion des formés de 43,6% perçoivent la formation comme un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances, ce qui reflète le rôle de la formation professionnelle pour assurer le développement continu de son personnel.

Aussi, la formation est perçue comme un moyen important pour une bonne gestion de carrière, 25 sur 71 employés interrogés pensent que la formation leur permet d'accéder à des niveaux plus importants de l'organigramme de l'entreprise. Le rôle que la formation joue en tant que levier de motivation est aussi reconnu par les employés du CNERU/DRTO, où nous trouvons que 4,4% des interrogés considèrent la formation comme un levier de motivation et un espace de partage de nouvelles expériences et de nouvelles connaissances.

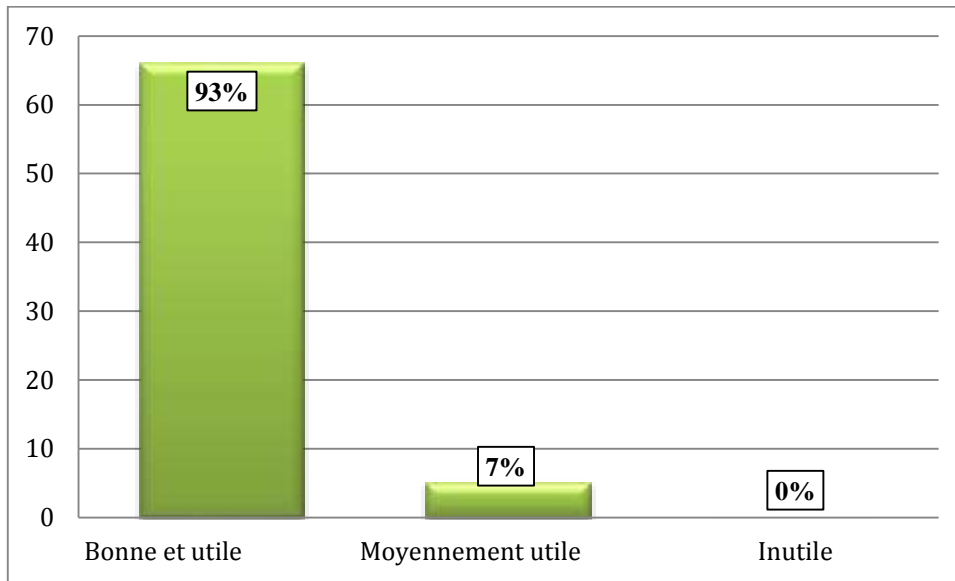
**Question N°14 : La/les formations dont vous avez bénéficié d'après vous, est/sont :**

**Tableau N°22 : Evaluation de la formation**

<b>Evaluation de la formation</b>	<b>Bonne et utile</b>	<b>Moyennement utile</b>	<b>Inutile</b>
<b>Nombre</b>	66	05	00
<b>Pourcentage</b>	93%	07%	00%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe N°14 : Evaluation de la formation**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

Presque la totalité de l'échantillon analysé trouve que la formation dont il a bénéficié bonne et utile, nous pouvons lier ça à un bon processus de sensibilisation de la part des responsables de formation, ou bien, un excellent choix de la procédure et du contenu de formation par les responsables ce qui a poussé les personnes formées à constater par eux même l'utilité de la formation dont ils ont bénéficié.

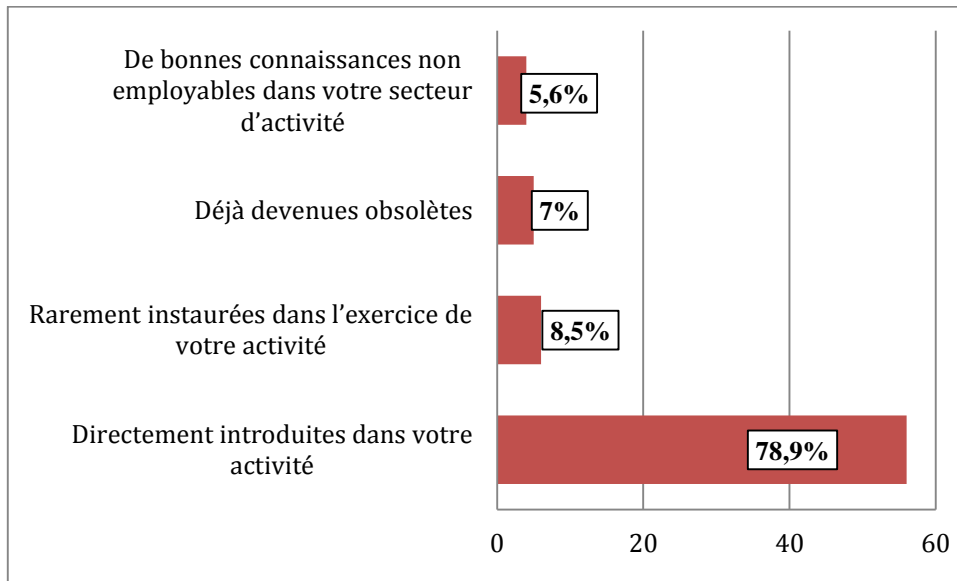
**Question N°15 : Les connaissances que vous avez pu acquérir au long de votre formation sont ?**

**Tableau 23 : La finalité des connaissances acquise durant la formation**

Finalité des connaissances acquises	Nombre	Pourcentage
Directement introduites dans votre activité	56	78,9%
Rarement instaurées dans l'exercice de votre activité	06	8,5%
Déjà devenues obsolètes	05	07%
De bonnes connaissances non employables dans votre secteur d'activité	04	5,6%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe 15:La finalité des connaissances acquise durant la formation**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

La grande majorité des connaissances acquises durant un processus de formation sont directement introduites dans l'exercice de l'activité des personnes formées, d'après presque 80% des personnes interrogées, à contrario de 8,5% des personnes qui jugent que ces connaissances sont rarement instaurées dans l'exercice de leur activité.

Ce résultat peut être lié à une étude approfondie pour le choix du type de formation, et de sa finalité.

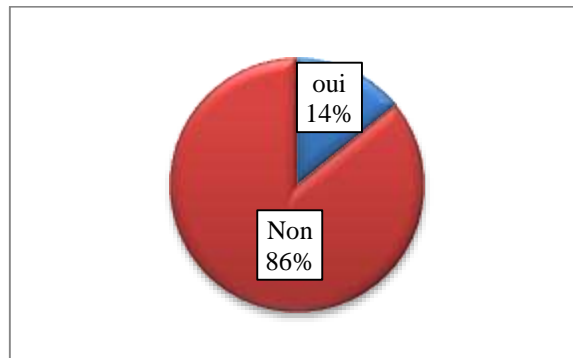
**Question N°16 : Avez-vous été évalué avant votre formation ?**

**Tableau 24 : Evaluation avant la formation**

Evaluation avant la formation	Oui	Non
Nombre	10	61
Pourcentage	14%	86%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe 16 : Evaluation avant la formation**



*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

L'évaluation avant la formation est presque nulle avant le processus de formation d'après la réponse des interrogées, néanmoins, les responsables de formation avancent que l'évaluation se fait par le supérieur hiérarchique à l'insu de l'employé à l'aide d'un questionnaire qui sera par la suite transmis à l'employé pour signature.

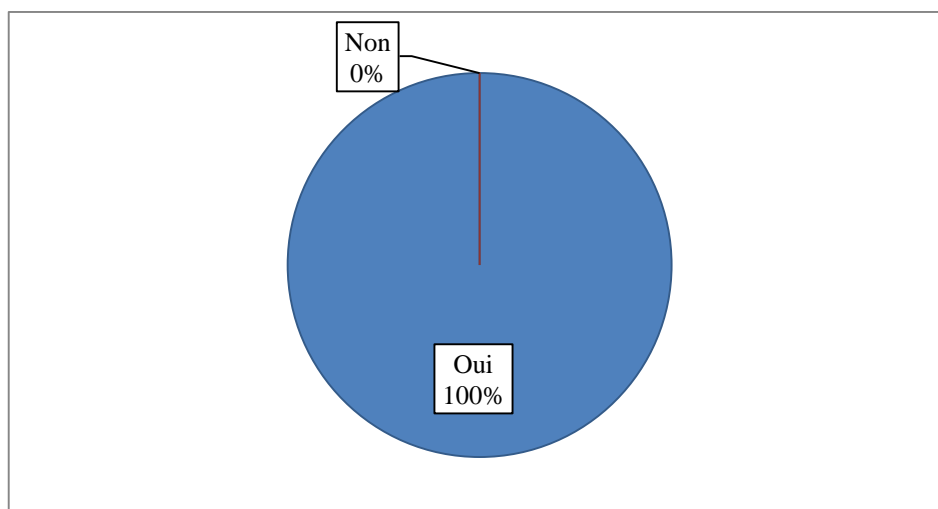
**Question N°17 : Vous avez été évalué après votre formation ?**

**Tableau 25 : Evaluation après la formation**

Evaluation après formation	Oui	Non
Nombre	71	00
Pourcentage	100%	00%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe 17 : Evaluation après la formation**



*Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire*

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

#### Commentaire

La totalité des personnes formées sont toujours évaluées après ce processus de formation, les responsables de formations ont souligné que c'est d'une importance majeure, pour pouvoir évaluer le degré d'atteinte des objectifs de formation tracés au préalable et pouvoir juger la réussite de cette procédure.

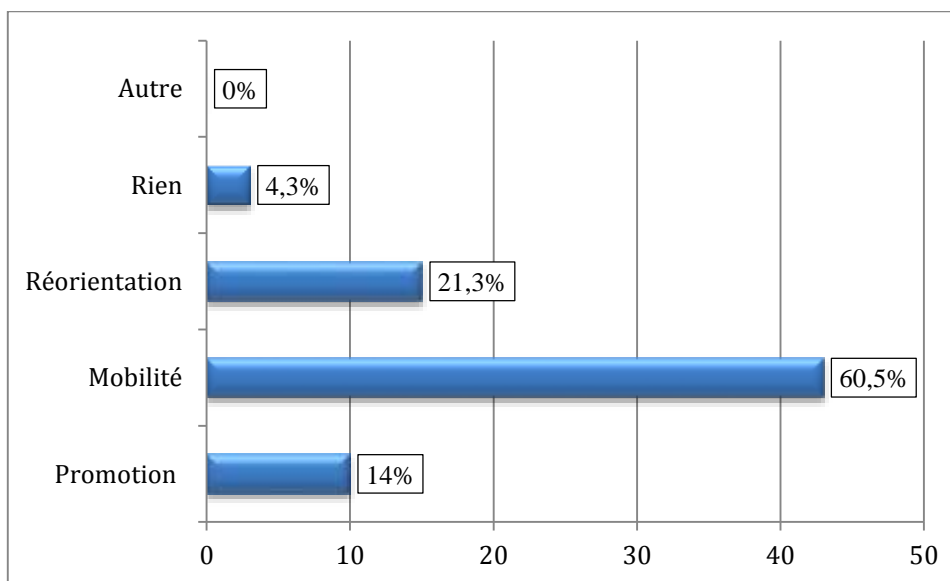
#### Question N°18 : Quelle est la procédure qui a suivi votre formation ?

Tableau 26 : La décision de la hiérarchie après la formation

Décision après la formation	Nombre	Pourcentage
Promotion	10	14%
Mobilité	43	60,5%
Réorientation	15	21,3%
Rien	03	4,2%
Autre	00	00%

Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire

Graphe 18 : La décision de la hiérarchie après la formation



Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire

#### Commentaire

La majorité des décisions qui viennent après un processus de formation est la mobilité, puis vient la réorientation avec un pourcentage de 21%, ensuite vient la promotion avec un pourcentage beaucoup moins élevé équivalent à 14%. La décision après formation est en relation directe avec l'objectif principale de formation.

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

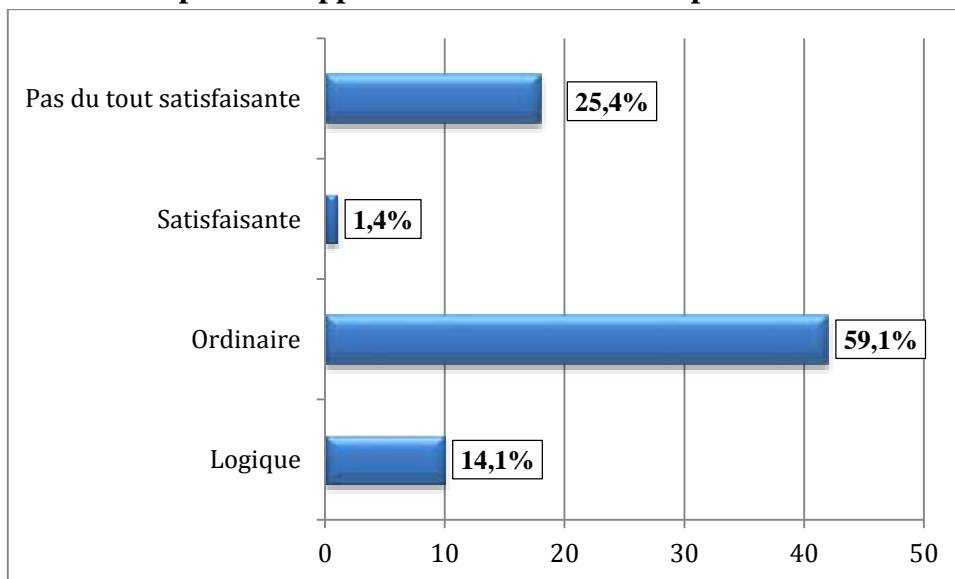
Question N°19 : Comment trouvez-vous cette procédure ?

Tableau 27: Appréciation de la décision après la formation

Evaluation de la décision après formation	Nombre	Pourcentage
Logique	10	14,1%
Ordinaire	42	59,1%
Satisfaisante	01	1,4%
Pas du tout satisfaisante	18	25,4%

Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire

Graph 19 : Appréciation de la décision après la formation



Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire

#### Commentaire

La satisfaction des personnes formées à l'égard de la formation est divergente varie entre un jugement positif en la qualifiant de « ordinaire » et d'autres qui la trouve simplement pas du tout satisfaisante.

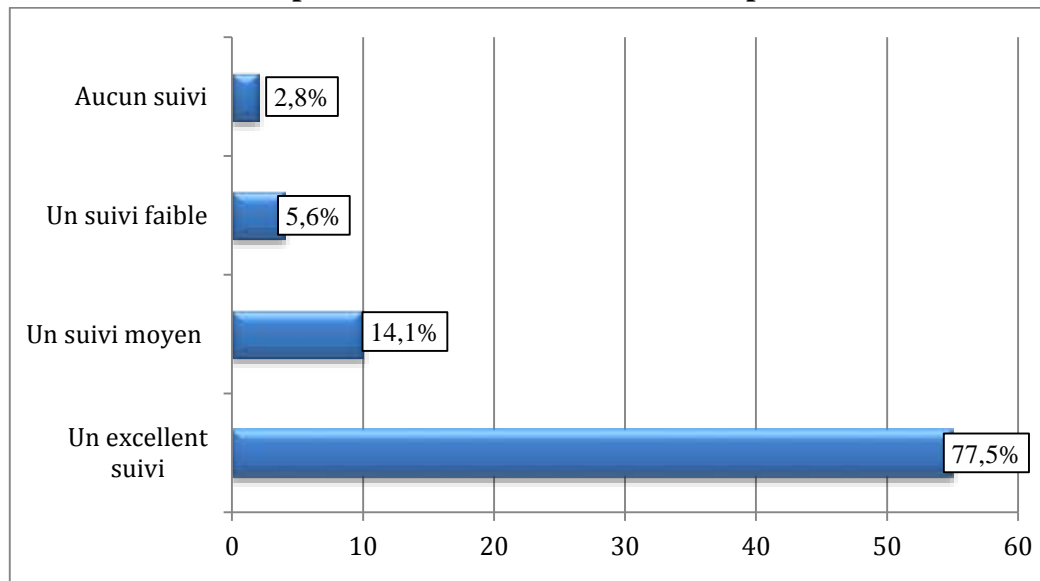
Question N°20 : Que pouvez-vous dire sur le suivi assuré par votre hiérarchie (supérieurs), pour vous aider dans la mise en pratique de cette formation ?

Tableau 28 : Le suivi de la formation par la hiérarchie

Suivi après formation	Nombre	Pourcentage
Un excellent suivi	55	77,5%
Un suivi moyen	10	14,1%
Un suivi faible	04	5,6%
Aucun suivi	02	2,8%

Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire

**Graphe 20 : Le suivi de la formation par la hiérarchie**



*Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire*

**Commentaire**

77,5% des personnes formées jugent que le suivi après la formation par leurs supérieurs hiérarchiques est excellent, et 14% le trouve juste moyen. 5,6% des personnes formées le trouve « faible » et 2,8% ont répondu qu'il n'y a aucun suivi.

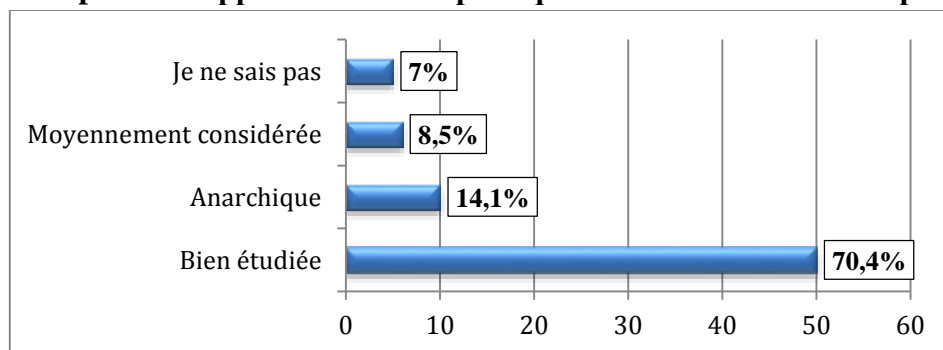
**Question N°21 : D'après vous, la politique de formation au sein du CNERU/DRTO est :**

**Tableau 29 : Appréciation de la politique de formation de l'entreprise**

Evaluation de la politique de formation	Nombre	Pourcentage
Bien étudiée	50	70,4%
Anarchique	10	14,1%
Moyennement considérée	06	8,5%
Je ne sais pas	05	7%

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire*

**Graphe 21 : Appréciation de la politique de formation de l'entreprise**



*Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire*

### Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO

#### Commentaire

Concernant notre question à propos de l'appréciation de la politique de formation de l'entreprise reflète que 70% des personnes formées trouvent que la politique de formation de l'entreprise et « bien étudiée », contrairement à quelque uns qui la trouve « anarchique ».

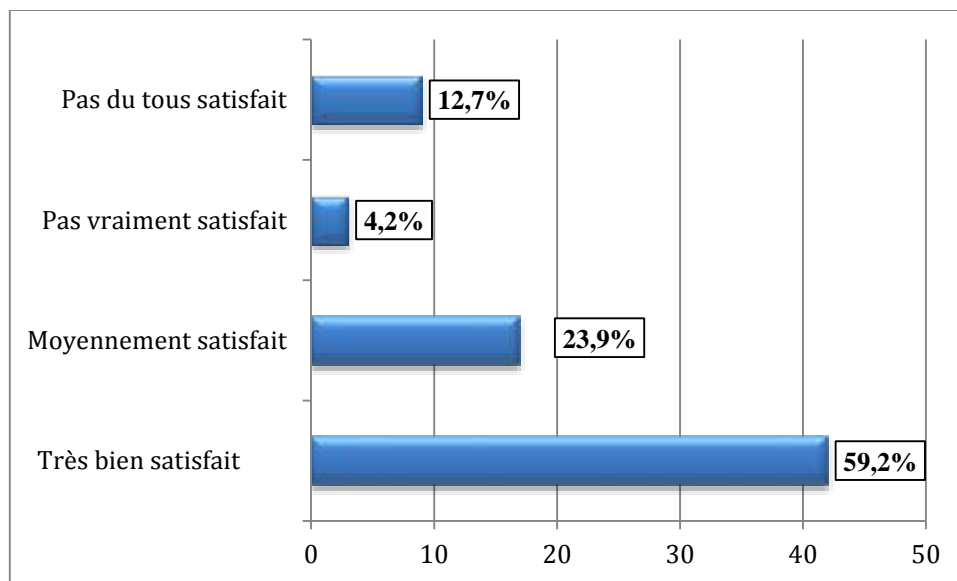
**Question N° 22 : Vous êtes-vous satisfait de la politique de formation appliquée au sein de votre entreprise ?**

**Tableau N° 30 : Satisfaction à l'égard de la politique de formation de l'entreprise**

Satisfaction à l'égard de la politique de formation	Nombre	Pourcentage
Très bien satisfait	42	59,2%
Moyennement satisfait	17	23,9%
Pas vraiment satisfait	03	4,2%
Pas du tout satisfait	09	12,7%

*Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire*

**Graphes N° 22 : Satisfaction à l'égard de la politique de formation de l'entreprise**



*Source : Elaboré par nous-mêmes à la base des résultats du questionnaire*

#### Commentaire

La satisfaction des employés à l'égard de la politique de formation de l'entreprise varie entre « très bien satisfait » à « pas du tout satisfait ». Plus de 50% sont très bien satisfaits, puis un pourcentage de presque 24% est juste « moyennement satisfait ».

### **2.3.2) Analyse des résultats de l'enquête**

Notre enquête et notre questionnaire nous ont conduits à constater quelques insuffisances en termes de politique de formation au sein du CNERU/DRTO, et nous voulons avancer quelques suggestions pour l'amélioration de leur politique.

#### **2.3.2.1) Les insuffisances constatées**

Malgré les efforts importants pour la mise en place d'une politique de formation à la hauteur des attentes des responsables de formation du CNERU/DRTO, qui peut adhérer aux objectifs de l'entreprise, et servir sa stratégie nous avons constaté quelques insuffisances liées principalement à la non adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise.

Les lacunes enregistrées ont à l'origine le non prise en considération de quelques besoins en formation exprimés par les employés eux-mêmes et les responsables de formations restent à l'attente de l'approbation uniquement des supérieurs hiérarchique qui peut parfois ne pas être une bonne décision. Ajouter à cela, les besoins sont souvent mal exprimés par les employés, qui ne parviennent pas à mettre le doigt sur les failles à combler en matière de compétences à acquérir. Même lorsqu'ils arrivent à le faire, la circulation de l'information est telle que les besoins exprimés ne sont portés à la connaissance des responsables en charge d'élaborer le plan de formation qu'une fois ce dernier bouclé. Ainsi, la participation des employés aux programmes de formation est le plus souvent le fruit de la direction ou de leur responsable hiérarchique.

Nous avons également noté une défaillance d'équité dans la répartition des actions de formation, ce qui conduit à l'affaiblissement de l'efficacité des actions de formation, puisque les employés non bénéficiaires de formations pourront se sentir « exclus » et ça peut influencer l'équilibre général du processus de formation et créer même des lacunes et des conflits.

Le mécontentement exprimé par certains employés formés relève aussi d'un manque de suivi après la formation, de plus, certains été carrément insatisfait à l'égard des actions menés après la formation (réorientation, mobilité etc.) notre constat est que l'action suivant la procédure de formation est le fruit d'une décision unique des responsables de formation, ce qui marque une négligence de la volonté des personnes formées, et de l'absence de leur adhésion à l'établissement des objectifs de formation ou même ignorance de ces derniers.

### **2.3.2.2) Suggestions et pistes d'amélioration**

La perfection d'une procédure de formation et son harmonie avec la dynamique des emplois est simplement impossible, mais nous pouvons toujours suggérer et essayer d'appliquer quelques procédures d'amélioration.

La réussite d'une politique de formation est en lien avec l'identification des besoins en formation, pour pouvoir élaborer un plan de formation respectant ces insuffisances et essayer à y remédier. Cette identification que nous recommandons est basée sur le référentiel de compétence, qui est absent au sein du CNERU/DRTO, ce dernier reporterait les compétences requise et exigées pour chaque poste, nous suggérons qu'il soit utilisé dans l'identification des besoins de formation, en comparant les compétences existantes avec celles requises, pour dégager l'écart entre elles, ce qui permettrait de mieux cibler celles à acquérir.

En outre, nous proposons d'adhérer la formation à la dimension stratégique de l'entreprise, par sa déclinaison sous forme de plans étalés sur plusieurs années, ce qui permettra d'en améliorer la qualité et renforcera sa dimension stratégique.

Il est aussi très important, et nécessaire, d'ajouter un mode d'évaluation avant la formation pour pouvoir au mieux identifier les lacunes de chacune et viser à y remédier par un bon plan de formation.

Relier le suivi des formations au rendement en intégrant les résultats de l'évaluation dans les primes de rendement.

Enfin, nous suggérons au CNERU/DRTO d'ajouter à ses modes de formation des supports numériques et des méthodes plus modernes à l'exemple du e-Learning, pour diminuer les coûts de formations.

### **Conclusion**

La collaboration des responsables de formation et des employés du CNERU/DRTO nous a permis d'avoir des résultats clairs et suffisants pour analyser la politique de formation au sein de cette organisation et observer les concepts liés à cette dernière et aux décisions qui viennent après une procédure de formation pour rester loin de l'utopique et s'introduire dans le réel et la vraie dimension des mécanismes appliqués dans une entreprise.

Notre enquête et notre questionnaire, étaient la clé pour mesurer l'adéquation entre les objectifs de la direction et l'appréciation des employés au sein de cette organisation et pouvoir proposer quelques suggestions d'amélioration pour mettre en lien les objectifs de ces deux parties prenantes.

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO**

---

La collaboration des responsables de formation pour la réussite du guide d'entretien nous a permis de constater que la formation, du point de vue de la direction et des responsables est très bien entretenue, et suit des directives administratives étudiées et organisées. Ils nous ont assurée qu'elle est l'une des préoccupations majeure de la direction, et que la réussite de toute procédure de formation est la clef pour une bonne gestion des emplois, présents et/ou futurs.

D'autre part, la coopération de l'ensemble des salariés constituant notre échantillon, en répondant à notre questionnaire avec le plus grand des soins, nous a permis d'observer leur niveau de satisfaction par rapport aux procédures de formation et de concrétiser par des réponses concrètes et chiffrées, l'impact de la formation sur la dynamique des emplois au sein du CNERU/DRTO, nous avons constaté que l'impact de la formation affecte uniquement les présents emplois et ne se projette pas sur un étendu important pour impacter de futurs emplois, concernant leur prévision, ou création.

## **CONCLUSION GENERALE**

La fonction ressource humaine est une fonction introduite dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise, c'est le souci récent de tous les responsables et/ou managers. Elle est le pilier et la voie d'adaptation des organisations aux nouveaux contextes économiques et à un environnement de plus en plus concurrentiel, où la compétitivité ne se mesure plus au capital investi mais à l'ensemble des compétences acquises pour faire face à la gestion de cet investissement sur le marché économique.

En effet, « ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier<sup>1</sup> »

La construction et le développement de ces compétences nécessite la mise en place d'un ensemble de procédures et processus permettant, à la fois, sa création et son évolution, à l'instar de la formation professionnelle qui est au temps actuel le moyen le plus adapté pour créer la compétence et transmettre du savoir. Il s'agit d'une partie intégrante de la politique RH et va jusqu'à représenter une exigence, dans la mesure où elle permet d'adapter les compétences des employés aux évolutions des emplois et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes au travail.

La conception traditionnelle de la formation professionnelle où elle est perçue comme un moyen d'ajustement de la main d'œuvre aux exigences du métier est devenu obsolète, aujourd'hui la formation est considérée comme un moyen d'amplification et de transformation du capital humain vers une culture de compétence et d'excellence, où la gestion de la compétence est considérée comme la clé de l'anticipation incessante par l'organisation aux exigences de son environnement.

La formation professionnelle est aperçue actuellement comme le levier de développement des aptitudes pour gérer les futurs dynamismes en termes d'emplois, elle vise parallèlement à rendre l'employé apte et flexible, et encourage la création de la connaissance et sa capitalisation par le biais de plusieurs moyens, à l'exemple du management des connaissances qui incite au processus de génération de ces mêmes connaissances et leur capitalisation.

---

<sup>1</sup> VERMOT-GAUD « La politique sociale de l'entreprise » Editions Hommes et techniques, Paris, 1986. P37.

L'évolution de la carrière des ressources humaines est liée étroitement aux objectifs de l'entreprise tracés au préalable, elle est en relation directe avec le degré de compétences acquises et requises. Elle est impactée par le niveau d'instruction et de formation, ce qui encourage l'individu à émerger dans les postes à occuper et le rend performant dans l'exercice de son activité. Donc, la politique de formation professionnelle influence le mouvement des emplois dans les entreprises compte-tenu de leur vision stratégique.

D'après nos observations et analyses de nos entretiens et questionnaire auprès des employés du CNERU/DRTO, nous avons pu positionner la formation professionnelle au sein de cette entreprise en se focalisant sur des données réelles et concrètes et ça nous a permis aussi de lier la politique de formation aux mouvements des emplois.

La direction régionale de Tizi-Ouzou et les responsables de formation mobilisent des ressources matérielles (des salles de formations, équipements, bibliothèque à la disponibilité des employés) et immatérielles (des conventions multiples avec des formateurs et des écoles, inciter les employés à encourager la transmission du savoir et aussi une culture d'aide pour un meilleur apprentissage) importantes au service de la formation professionnelle. Les responsables de formation veillent à ce que les besoins en formation soient excellemment détectés pour que le plan de formation réponde merveilleusement à ces nécessités. Par la suite, ils mettent à la disposition des formateurs l'ensemble de moyens nécessaires pour la réussite du plan de formation.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse et nous soulignons que l'entreprise CNERU/DRTO adopte le souci de la formation professionnelle et l'intègre à sa stratégie globale pour maîtriser son contenu et mobilise assez de ressources pour son pilotage au sein de sa structure.

Les investissements en formation du groupe CNERU/DRTO est un investissement nécessaire qui a pour objectif la réduction des écarts entre le niveau d'instruction acquis et requis et il n'a pas en réalité un objectif direct lié à l'emploi. Cette formation a pour objectif l'acquisition des compétences et s'insère dans une démarche de réaction aux évolutions de l'environnement de l'entreprise, mais à aucun moment elle réponds à une logique prévisionnelle des emplois, ce qui est dû à l'origine du plan de formation qui vient, généralement, pour répondre à un écart momentané enregistré dans l'immédiat, ce qui exclu

l'entreprise algérienne du raisonnement d'application d'une gestion prévisionnelle des emplois, ces éléments nous permettent ainsi d'infirmier notre deuxième hypothèse.

A la base des résultats de notre revue de littérature et notre exploration de la démarche de formation dans notre cas empirique, CNERU/DRTO est l'exemple illustrant que les prévisions en termes de plans de formation se font à la base d'une proposition de la hiérarchie suite à un événement quelconque et à aucun moment l'employé est formé pour une raison d'acquisition d'une connaissance pour une future utilisation ; malgré l'importance de l'avenir des emplois, la place de la formation professionnelle n'est pas encore promu pour être le facteur générateur des emplois futurs, la majorité des agents formés introduisent directement les connaissances acquise durant leur formation dans l'exercice de leur activité. La procédure qui suit une démarche de formation, qui est souvent la mobilité, traduit fortement une démarche réactive au lieu de la qualifier de « prévisionnelle ».

La formation professionnelle, n'est pas administrée pour des raisons anticipatives des emplois, mais elle est un moyen idéal pour l'acquisition des connaissances dans l'entreprise, cependant, elle ne pourra en aucun cas être le moyen directe d'une gestion prévisionnelle des emplois au sein du CNERU/DRTO. Ceci nous permet d'avancer que notre troisième hypothèse est n'est que partiellement vérifiée.

L'adhésion de la politique de formation à la stratégie de l'entreprise, à l'exemple de l'entreprise algérienne, est l'un des facteurs qui génère la performance de la RH existante et contribue au processus de son perfectionnement et à l'ensemble des méthodes qui améliore les connaissances qu'elle détient.

L'entreprise algérienne se rend compte de l'aspect utilitaire de la formation professionnelle, malgré l'importance qu'elle lui accorde et les ressources qu'elle mobilise, elle n'arrive toujours pas à enchaîner la gestion prévisionnelle des emplois aux plans actuels de formation pour que la complémentarité entre ces deux notions ait lieu et puisse transporter la finalité actuelle de la formation à une dimension plus large, plus importante et enrichi davantage par rapport à son aspect actuel.

L'entreprise algérienne doit s'étaler d'avantage sur l'impact de la politique de formation sur la dynamique des emplois a fin de réussir le volet retour sur investissement de la formation, non seulement sur le court terme en répondant à des besoins momentanés mais

aussi anticiper les besoins futurs et aller jusqu'à engendrer des emplois nouveaux. Ainsi, nous pourrions inscrire la formation dans un processus de gestion prévisionnelle des emplois.

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

# **BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie

## *I- Liste des ouvrages*

1. CITEAU Jean-Pierre « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* », 4<sup>ème</sup> édition, Ed Armand,
2. CLAUDE Levy-Loveyer « *la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises* », édition AYROLLES, Paris, 2009.
3. DEJOUX.C « *gestion des compétences et GPEC* », Edition Dunod, Paris 2008
4. JAQUES SOYEURS « *Fonction formation* » éd des organisations, Paris, 2003.
5. LASARY « *Tout sur le management* » édition EL DAR EL Othmania, Alger, 2007.
6. LE GALL J.M « *Gestion des ressources humaines* », 6<sup>ème</sup> éd, édition QS-J, Paris, 2002.
7. Le DUFF (R.) « *Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M* », édition DALLOZ, Paris, 1999.
8. MEIGNANT Alain « *Manager la formation* » 7<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons, Paris, 2006.
9. MEIGNANT Alain « *A manager la formation* », éd D'organisation, Paris, 1991.
10. MEIGNANT Alain « *Manager la formation* » édition Liaison, Paris, 2003.
11. PERETTI Jean-Marie « *Gestion des ressources humaine* » 15<sup>ème</sup> Édition, éd Vuibert, 2008.
12. PERETTI Jean-Marie « *Ressources Humaines* » Ed DUNOD, Paris, 2006.
13. PERETTI Jean-Marie « *Ressources Humaines* », 14<sup>ème</sup> éd, éd Vuibert, Paris, 2013.
14. PERETTI Jean-Marie « *Ressources humaines et gestion du personnel* », 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, Paris, 1998.
15. PERETTI Jean-Marie « *Gestion des ressources humaines* », Vuibert, Paris, 1998.
16. PARLIER Michel et GILBERT Patrick « *la gestion professionnelles des RH : fondement, bilan et mise en œuvre, dans WEISS Dimitri, Ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, Paris, 2005.
17. PERROUX.F « *Formation, travail et développement* » Tome 34, éd Boeck Université, Belgique, 2006.
18. ROGIERS XAVIER, FRANCOIS MARIE GERARD, ERIC LAVENDHOMME, « *La formation continue, pour qui, comment, avec qui ?* » in bureau d'ingénierie en éducation et formation (BIEF), Louvain la neuve, 1997.
19. SANITSAULIEU.R « *L'effet de formation sur l'entreprise* » éd Esprit, Paris, 1994.

20. SEKIOU LAKHDAR et LOUISE BLONDIN « *Gestion du Personnel* » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris, 1986.
21. SEKIOU et al « *Gestion des ressources humaines* » 2ème édition, collection Management, Edition De Boeck Université, Montréal, 2001.
22. SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) « *Lexique d'Economie* », 8ème édition, Dalloz, Paris, 2004.
23. VERN Christiane « *l'évaluation des compétences* », édition Liaison, Paris, 2002
24. VERMOT-GAUD « *La politique sociale de l'entreprise* » Editions Hommes et techniques, Paris, 1986.
25. Vatier Raymond « *Développement de l'entreprise et promotion des hommes* » Entreprises Modernes, 4ème édition, éd EMI, Paris, 1998.
26. W.B WERTHER, K. DAVIS – H Lee GOSSELIN « *La gestion des ressources humaines* » 2ème édition MEGRAW – HILL Editeurs Montréal, 1992.

## ***II- Lois et décrets***

1. Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail
2. Décret n° 82-298 su 4 septembre 1982, article 2
3. Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79
4. Décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant la loi de finances pour 1998

## ***III- Liste des thèses et mémoires***

1. AKLI Kamel « *Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL* » Mémoire de master académique en Sociologie du travail et des ressources humaines: UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA Département des sciences sociales, 2012
2. ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. « *Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM* » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015.

3. BELGHANAMI Wassila Nadjet « La gestion des ressources humaines à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de Magister, faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences commerciales, Option Stratégie, Université d'Oran, 2014.
4. BOUSLAH Med Abdellatif, « Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, cas de la SONELGAZ de Saida » Thèse de doctorat, Tlemcen, Université ABUBAKR Belkaid, Tlemcen, Management des ressources humaines, Algérie. 2016.
5. HAMOUR Nora « Le rôle de la formation professionnelle dans le développement de la région rurale, Cas de la commune d'Adekar », Mémoire de Master académique, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences commerciales, département des Sciences de Gestion, Option : Management Economique des Territoires et Entreprenariat, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2014.
6. MALEK Nadir « Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes Cas du CHU de Tizi-Ouzou » Thèse de magister en sciences économiques Option : Management des entreprises, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSEGC.
7. MAKSEM Amine « La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) » magister en Sciences Economiques, Management des entreprises, Tizi-Ouzou, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015.
8. RAHMANI Zouhir, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Cas de l'entreprise : Unité de Fabrication de Machine Agricole et Travaux Public (UFMATP), mémoire de master, faculté des sciences humaines et sociales, département des sciences sociales, Option : sociologie du travail et des ressources humaines, université ABDERRAHMANE MIRA. BEJAIA, 2013.
9. ROBVEILLE Roland « l'évolution de la fonction formation dans les grandes entreprises (1998-2009) », thèse de doctorat de gestion université de Versailles saint Quentin, 2010.

#### ***IV- Dictionnaires et Encyclopédies***

1. BRUNO Alain (sous la direction), Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, éd, ELLIPSE. Paris, 2005.
2. CHAMPY Philippe et ETEVE Christiane, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, édition NATHAN, 2ème éd, Paris, 1998.
3. FERREOL Gilles et al, Dictionnaire de sociologie, éd. ARMAD COLLIN, Paris, 1991.
4. GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 7ème éd, Dalloz, Paris, 2000.
5. PIRIOU Jean Paul et CLERC Denis, Lexique de sciences économiques et sociales, éd la découverte 8ème édition, Paris, 2007.

#### **V- Sites web**

1. <http://agropolis.FR/Formation/pdf/actes-conférences-GEFOP-2007.pdf>
2. <http://etf.europa./eventiment.msf>
3. <http://Fr.wikipedia.org/WIKI/Formation-professionnelle>
4. <http://www.ons.dz>
5. <http://www.doc-étudiant.fr>
6. <http://www.mfep.gov.dz>
7. <http://www.mft.gov.dz>
8. <http://www.pcpalgérie.org/IMG/pdf/Bottun-social-français.pdf>
9. <http://www.planis.iiep.unesco.org/upload/Algérie-document-de-politique-de-formation-professionnelle.pdf>
10. <http://www.mfep.gov-dz/Institutionnel/ministère.htm>
11. <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

# **LISTE DES SCHEMAS**

# Liste des Schémas

<b>Schémas 01</b> : Les missions de la fonction RH.....	08
<b>Schémas 02</b> : Les étapes du plan de formation.....	46
<b>Schémas 03</b> : Organigramme de la direction régionale du CNERU-DRTO .....	65
<b>Schémas 04</b> : Le logigramme A de l'élaboration d'un Budget Annuel.....	72
<b>Schémas 05</b> : Le logigramme B de l'élaboration d'un Budget Annuel.....	73

# **LISTE DES TABLEAUX**

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
<b>01</b>	Récapitulatif de l'évolution de la fonction R.H	<b>06</b>
<b>02</b>	Les activités de base de la GRH	<b>09</b>
<b>03</b>	Les Activités mobilisatrices	<b>12</b>
<b>04</b>	Les activités d'équilibre et de rééquilibre de la GRH	<b>13</b>
<b>05</b>	Tableau récapitulatif des indicateurs d'élaboration d'un bilan du plan de formation	<b>51</b>
<b>06</b>	Les niveaux d'évaluation des actions de formation	<b>71</b>
<b>07</b>	Répartition des effectifs au sein de l'entreprise CNERU	<b>78</b>
<b>08</b>	Réponses aux questionnaires selon la CSP	<b>79</b>
<b>09</b>	Répartition de l'échantillon par CSP	<b>80</b>
<b>10</b>	Répartition de l'échantillon par sexe	<b>81</b>
<b>11</b>	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	<b>81</b>
<b>12</b>	Répartition de l'échantillon selon leur direction	<b>82</b>
<b>13</b>	Répartition de l'échantillon par ancienneté	<b>83</b>
<b>14</b>	Participation des employés à la formation	<b>83</b>
<b>15</b>	Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié	<b>84</b>
<b>16</b>	Appréciation du nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié	<b>85</b>
<b>17</b>	L'intervalle de temps enregistré entre les formations	<b>86</b>
<b>18</b>	Critères de sélection des employés pour une action formation	<b>86</b>
<b>19</b>	La possibilité d'influence de la durée de la formation sur sa finalité	<b>87</b>
<b>20</b>	Les dispositifs de formation	<b>88</b>
<b>21</b>	Perception de la formation par le personnel formé	<b>89</b>
<b>22</b>	Evaluation de la formation	<b>90</b>
<b>23</b>	La finalité des connaissances acquise durant la formation	<b>91</b>
<b>24</b>	Evaluation avant la formation	<b>92</b>
<b>25</b>	Evaluation après la formation	<b>93</b>
<b>26</b>	La décision de la hiérarchie après la formation	<b>94</b>
<b>27</b>	Appréciation de la décision après la formation	<b>95</b>
<b>28</b>	Le suivi de la formation par la hiérarchie	<b>95</b>
<b>29</b>	Appréciation de la politique de formation de l'entreprise	<b>96</b>
<b>30</b>	Satisfaction à l'égard de la politique de formation de l'entreprise	<b>97</b>

# **LISTE DES GRAPHIQUES**

## Liste des Graphiques

N°	Titre	Page
<b>01</b>	Répartition de l'échantillon par CSP	<b>80</b>
<b>02</b>	Répartition de l'échantillon par sexe	<b>81</b>
<b>03</b>	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	<b>82</b>
<b>04</b>	Répartition de l'échantillon selon leur direction	<b>82</b>
<b>05</b>	Répartition de l'échantillon par ancienneté	<b>83</b>
<b>06</b>	Participation des employés à la formation	<b>84</b>
<b>07</b>	Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié	<b>84</b>
<b>08</b>	Appréciation du nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié	<b>85</b>
<b>09</b>	L'intervalle de temps enregistré entre les formations	<b>86</b>
<b>10</b>	Critères de sélection des employés pour une action formation	<b>87</b>
<b>11</b>	La possibilité d'influence de la durée de la formation sur sa finalité	<b>88</b>
<b>12</b>	Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours	<b>89</b>
<b>13</b>	Perception de la formation par le personnel formé	<b>90</b>
<b>14</b>	Evaluation de la formation	<b>91</b>
<b>15</b>	La finalité des connaissances acquise durant la formation	<b>92</b>
<b>16</b>	Evaluation avant la formation	<b>93</b>
<b>17</b>	Evaluation après la formation	<b>93</b>
<b>18</b>	La décision de la hiérarchie après la formation	<b>94</b>
<b>19</b>	Appréciation de la décision après la formation	<b>95</b>
<b>20</b>	Le suivi de la formation par la hiérarchie	<b>96</b>
<b>21</b>	Appréciation de la politique de formation de l'entreprise	<b>96</b>
<b>22</b>	Satisfaction à l'égard de la politique de formation de l'entreprise	<b>97</b>

# **TABLE DES MATIERES**

## *Table des matières*

**Remerciements.**

**Dédicaces.**

**Liste des abréviations.**

**Sommaire.**

**Introduction générale..... 01**

### **Chapitre I : L'émergence de l'approche de gestion des ressources humaines**

**Introduction ..... 06**

**Section01 : l'approche théorique de la gestion des ressources humaines ..... 06**

1-Historique de la gestion des ressources humaine ..... 06

1.1 L'émergence de la fonction Ouvriers et main d'œuvre : la toute première conception ..... 06

1.2 Les trente glorieuses et service du personnel : une nouvelle conception..... 07

1.3La professionnalisation de la fonction Gestion des ressources humaines : la naissance d'un nouveau concept ..... 09

1.4 L'époque du DRH, partenaire d'affaires ..... 10

2- La conception de la gestion des ressources humaines ..... 12

2.1 Définition de la gestion des ressources humaines ..... 12

2.2 Les missions de la fonction RH..... 13

2.2.1 Administrer efficacement ..... 14

2.2.2 La motivation et l'implication des salariés ..... 14

2.2.3 Favoriser le changement ..... 14

2.2.4 Mettre en œuvre la stratégie ..... 14

2.3Les activités de la fonction RH ..... 14

2.3.1 Les activités de base ..... 15

2.3.2 Les activités mobilisatrices ..... 16

2.3.3 Les activités d'équilibre et de rééquilibrage de la GRH ..... 18

**Section 02 :La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC..... 19**

1- L'émergence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences..... 19

2- La définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ..... 20

3- Les étapes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ..... 20

4- Les acteurs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ..... 22

**Section03 : La compétence comme levier de la GPEC ..... 23**

1- Définition de la compétence ..... 24

2- Les composantes de la compétence ..... 24

3- Les différents types des compétences ..... 25

4- Le développement des compétences à l'ère de l'ingénierie de la formation ..... 26

4.1 L'ingénierie des parcours de professionnalisation ..... 26

4.2 L'ingénierie d'une organisation professionnalisante ..... 27

5- Les enjeux de développement des compétences ..... 27

5.1 L'articulation entre la formation et activité du travail ..... 27

5.2 La connaissance des processus existant ..... 28

5.3 La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences ..... 28

5.4 L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et des compétences ..... 28

**Conclusion ..... 29**

## Chapitre II : L'approche conceptuelle de la formation professionnelle

<b>Introduction .....</b>	<b>30</b>
<b>Section 01 : L'approche théorique de la formation professionnelle .....</b>	<b>30</b>
1- Définition de la formation professionnelle .....	30
2- Définition de la formation professionnelle .....	32
2.1 Dans le contexte international .....	32
2.2 Dans le contexte algérien .....	33
2.2.1 Evolution du concept de la formation professionnelle .....	33
2.2.2 Cadre réglementaire régissant la réglementation relative à la formation en Algérie .....	34
3- Les objectifs de la formation professionnelle .....	34
3.1 Principaux objectifs de la formation professionnelle selon SOYERS .....	34
3.1. a Pour les salariés .....	35
3.1. b Pour l'entreprise .....	35
3.2 Principaux objectifs de la formation professionnelle selon SEKIOU .....	35
4- Les avantages de la formation professionnelle .....	36
4.1 Les avantages de la formation professionnelle pour l'entreprise .....	36
4.2 Les avantages de la formation professionnelle pour l'individu .....	37
5- Les typologies de la formation professionnelle .....	37
5.1 Selon les auteurs .....	37
5.1.1 Selon Gérard, Lavendhomme et Rogiers .....	37
5.1.1.1 La formation d'adaptation professionnelle .....	37
5.1.1.2 La formation de professionnalisation .....	38
5.1.1.3 La formation d'engagement .....	39
5.1.1.4 La formation de régulation socioprofessionnelle .....	39
5.1.2 Selon Jack Soyers .....	39
5.1.2.1 L'apprentissage .....	39
5.1.2.2 Le coaching .....	40
5.1.2.3 Le recyclage .....	40
5.2 Selon la source de la demande de formation .....	40
5.2.1 L'initiative du salarié .....	40
5.2.2 L'initiative de l'entreprise .....	41
5.3 Selon la durée de la formation .....	41
5.3.1 Formation de courte durée .....	41
5.3.1.1 Les séminaires .....	42
5.3.1.2 Formation de reconversion ou de redéploiement .....	42
5.3.1.3 Formation fournisseurs .....	42
5.3.1.4 Formation d'induction ou mise en situation professionnelle .....	42
5.3.2 Formation de longue durée .....	43
5.3.2.1 Formation interne qualifiante .....	43
5.3.2.2 Formation externe diplômante .....	43
<b>Section02 : La politique de la formation professionnelle .....</b>	<b>44</b>
1- Définition de la politique de formation .....	44
1.1 Les objectifs d'une politique de formation .....	44
1.2 Les moyens à mettre en place pour une politique de formation .....	45
2- L'élaboration et la mise en place d'un plan de formation .....	45
2.1 Définition d'un plan de formation .....	45
2.2 Les étapes du plan formation .....	46

<b>Section 03 : La dynamique des emplois en liaison avec la GPEC et la formation professionnelle .....</b>	<b>53</b>
1- Le rôle de la compétence dans l'organisation de l'emploi .....	53
2- L'impact de la GPEC sur la gestion de l'emploi .....	54
3- L'implication de la formation professionnelle dans la promotion de la GPEC .....	55
<b>Conclusion.....</b>	<b>58</b>

### **Chapitre III : L'analyse de la répercussion de la politique de formation sur la dynamique des emplois au sein du groupe CNERU/DRTO**

<b>Introduction .....</b>	<b>59</b>
<b>Section01 : présentation de l'organisme d'accueil CNERU/DRTO .....</b>	<b>59</b>
1- Historique de l'entreprise .....	59
2- Domaines d'activité.....	60
3- Fiche signalétique du CNERU .....	60
4- L'organisation du CNERU/DRTO et organigramme .....	61
4.1 La sous-direction de l'administration et des finances .....	61
4.1.1 Service de la gestion des ressources humaines .....	61
4.1.2 Le service finances .....	61
4.1.3 Le service de la comptabilité générale .....	62
4.1.4 Le service contrats et recouvrements .....	62
4.1.4.1 Elaboration des contrats .....	62
4.1.4.1 Facturation et recouvrement .....	63
4.1.5 Le service des moyens généraux et sécurité .....	63
4.1.5.1 Le service des moyens généraux SMG .....	63
4.1.5.2 Le service sécurité .....	63
4.1.6 Le service informatique .....	63
4.2 La sous-direction technique .....	63
4.2.1 Atelier études opérationnelles .....	64
4.2.2 Atelier étude générale .....	64
4.2.3 Atelier infrastructure .....	64
4.2.4 Atelier topographie.....	64
4.2.5 Atelier suivi de la réalisation .....	64
4.2.6 Service de reprographie et documentation .....	64
<b>Section 02 : La formation professionnelle au sein du CNERU/DRTO.....</b>	<b>65</b>
1- Le rôle du service de GRH dans la procédure de formation au sein du CNERU/DRTO .....	66
2- La responsabilité des structures hiérarchique du CNERU/DRTO à l'égard de la formation ..	67
<b>Section 03 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats .....</b>	<b>67</b>
1- Cadre méthodologique .....	68
1.1 Description de la démarche quantitative .....	68
1.2 Résultats des entretiens menés .....	68
1.2.1 La formation au sein du CNERU/DRTO .....	68
1.2.2 Les types de formation au sein du CNERU/DRTO .....	68
1.2.3 Le plan annuel de formation du CNERU/DRTO .....	69
1.2.3.1 Procédure d'élaboration et d'approbation .....	69
1.2.3.2 Evaluation des besoins de formation.....	69
1.2.3.3 Evaluation et adoption du budget .....	71
1.2.3.4 Mise en œuvre du plan de formation .....	74

1.2.3.5 Les phases d'inscription à un établissement de formation externe .....	74
1.2.3.6 Evaluation de la procédure de formation .....	76
1.2.4 L'apport de la formation avec l'emploi au sein du CNERU/DRTO.....	76
2- Description de la démarche quantitative .....	77
2.1 Population cible et méthode d'échantillonnage .....	77
2.2 Objectifs recherchés .....	79
2.3 Déroulement de l'enquête .....	80
2.3.1 Traitement et présentation des résultats du questionnaire.....	80
2.3.2 Analyse des résultats de l'enquête .....	98
2.3.2.1 Les insuffisances constatées.....	98
2.3.2.2 Suggestion et amélioration proposées .....	99
<b>Conclusion.....</b>	<b>99</b>

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>
----------------------------------	------------

**Bibliographie.**

**Liste des schémas.**

**Liste des tableaux.**

**Liste des graphiques.**

**Table des matières.**

**Annexes.**

# ANNEXES

## ANNEXE I

Date : .....  
 Réf : .....  
 Thème de la formation/Séminaire : .....  
 Objectif de la formation : .....

Dates de formation/séminaire : du     /     /     Au     /     /

Formation : ci-joint planning

### ETABLISSEMENT DE FORMATION/SEMINAIRE

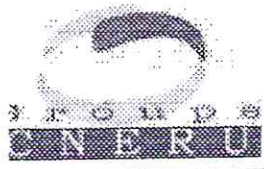
Nom : .....  
 Adresse : ..... Lieu : .....  
 Téléphones : ..... Fax : ..... E - mail : .....

Liste de diffusion : .....

### LISTE DES CANDIDATS PROPOSES

Nom	Prénom	Nom	Prénom
1 : .....	.....	11 : .....	.....
2 : .....	.....	12 : .....	.....
3 : .....	.....	13 : .....	.....
4 : .....	.....	14 : .....	.....
5 : .....	.....	15 : .....	.....
6 : .....	.....	16 : .....	.....
7 : .....	.....	17 : .....	.....
8 : .....	.....	18 : .....	.....
9 : .....	.....	19 : .....	.....
10 : .....	.....	20 : .....	.....

Cachet et signature



Réf. N° /CNERU/DRTO/2017

Tizi-Ouzou le.

ANNEXE II

# Engagement

Je soussigné,

Monsieur : .....

Fonction : .....

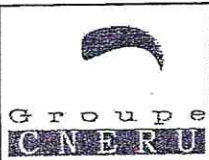
Structure : .....

Prenant acte de la décision n° 006 CNERU/DRTO/2013 du 05 Juin 2013 relative aux dispositions de remboursement des frais de formation dans le cas de la cessation de la relation de travail par la volonté du travailleur, m'engage envers mon employeur, CNERU/DRTO, à rembourser l'intégralité des frais de formation engagés en ma faveur, dès la signature de cet engagement et aussi quelque soit le nombre de séances effectué dans le cas où je quitte l'Entreprise, par ma seule volonté, dans un délai inférieur à dix huit (18) mois depuis l'accomplissement de l'action de formation **(à compter du premier jour après la formation)** et ce quelque soit la durée de mon contrat de travail.

Formation(s) engagée(s) en ma faveur :

Désignation de la formation	Coût de la formation (HT)	Observation
<b>Total en (HT)</b>		

Signature



## Fiche d'appréciation de la séance de Formation/Séminaire

Direction : S/DAF  
Service : SGRH

Date : .....  
Réf : .....

ANNEXE III

### L'agent formé

### Formation/Séminaire

Nom : .....  
Prénom : .....  
Fonction : .....

Organisme : .....  
Thème : .....  
Date : .....  
Durée : .....

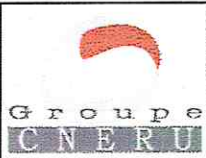
CRITERE EVALUATION	SATISFAISANT	MOYENNEMENT SATISFAISANT	NON SATISFAISANT
Atteinte des objectifs : .....			
Possibilité d'appliquer les connaissances acquises			
Qualité des supports de formation			
Qualité intervenant/formateur			
Organisation de la formation			
Accueil (conditions de travail.)			

Ce que j'ai le plus apprécié.....  
.....  
.....

Ce que j'ai le moins apprécié.....  
.....  
.....

**Suggestions** : .....

**Signature de l'agent formé**



## FICHE D'EVALUATION DES AGENTS FORMES

**Direction : S/DAF**  
**SERVICE : SGRH**

Date : .....

**THEME DE LA FORMATION :** .....

**ORGANISME :** .....

**ANIMATEUR :** ..... **LIEU :** .....

**DATE :** ..... **DUREE :** .....

**NOM ET PRENOM :** ..... **FONCTION :** .....

**OBJECTIF DE LA FORMATION :** .....

**STRUCTURE :** .....

(Cette évaluation doit être faite par le responsable hiérarchique de la personne qui a bénéficié d'une formation).

### 1- Sur le plan des connaissances

L'apprenant a-t-il acquis de nouvelles connaissances-?	0	1	2	3	4	5
						x 3 :

### 2- Sur le plan des applications

L'apprenant utilise t-il les connaissances acquises lors de la formation pour exécuter son travail ?	0	1	2	3	4	5
						x 3 :

### 3- Sur le plan des résultats

a)

La formation a-t-elle permis à l'apprenant de réaliser une meilleure qualité de prestation ?	0	1	2	3	4	5
						x 4 :

b)

L'objectif assigné à l'apprenant a-t-il été réalisé dans de meilleurs délais ?	0	1	2	3	4	5
						x 4 :

### 4- Sur le plan du transfert des connaissances

L'apprenant transfère-t-il ses connaissances du milieu de la formation au milieu du travail ?	1	2	3	4	5
					x 2 :

# FICHE D'EVALUATION DES AGENTS FORMES

Direction : S/DAF  
SERVICE : SGRH

G r o u p e  
C N E R U

Insuffisant : 0-44      Moyen: 45-59  
Bon : 60-70      Très Bon : 71-80

Note d'évaluation :      / 80

Appréciation du Responsable Hiérarchique : .....

Suggestions : .....


La somme des notes attribuées aux réponses sur la note finale est de X/ 80.

A l'issue de cette note le responsable hiérarchique pourra dire si l'employé a rentabilisé la formation dont il a bénéficié ou pas et recherchera les causes éventuelles de l'échec.

Cette évaluation se fera dans les délais de trois (03) à six (06) mois suivant les thèmes après le retour de l'employé à son poste de travail.

- Délai de trois (03) mois : Management général – Comptabilité, Finances, Fiscalité – Secrétariat – Audit qualité  
Animation qualité – Bureautique – Administration – Informatique – Sécurité
- Délai de six (06) mois : Audits techniques, Financiers, Comptables – Contentieux – Logiciels techniques  
Management techniques...

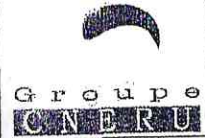
Le responsable de structure : (Nom et Signature)

 <p><b>G r o u p e</b> <b>C N E R U</b></p>	<b>FICHE DE SUIVI INDIVIDUELLE DE LA FORMATION</b>	<b>Direction : S/DAF</b> <b>Service : SGRH</b>
---	--	---

<b>FORMATION SUIVIE EN DEHORS DE L'ORGANISME EMPLOYEUR (Avant employeur) THEMES</b>	<b>ORGANISME FORMATEUR</b>	<b>DUREE / DATE</b>	<b>DIPLOMES / CERTIFICATS ATTESTATION</b>

#### FORMATIONS PAR L'EMPLOYEUR

<b>THEME</b>	<b>TYPE DE FORMATION</b>	<b>DATE / DUREE</b>	<b>TITRE / DIPLOME / ATTESTATION</b>	<b>COUT</b>	<b>OBSERVATION</b>



# ETAT DES FORMATIONS REALISEES

Direction : S/DAF  
Service : SGRH

## ANNEXE VI

Ecole	JOURNEE DE FORMATION FORMATION/ SEMINAIRE	THEME	LIEU	POPULATION CONCERNEES

Nom et Prénom :	Date de recrutement : Situation contractuelle (C.D.I / C.D.D)
Poste :	Affectation :

CRITERES	NOTE	Actions Correctives préconisées pour les Notations < 15/20
Qualité du travail fourni (PA et PT)	/ 20	
Productivité (PA et PT)	/ 20	
Respect des délais (PA et PT)	/ 20	
Validation du produit -contribution à la satisfaction client- (PT)	/ 20	
Disponibilité/ Communication (PA et PT)	/ 20	
Maitrise des Méthodes modernes (logiciel etc..) (PT)	/ 20	
Adapt/Polyvalence /Evolution (PA et PT)	/ 20	
Travail en équipe (PA et PT)	/ 20	
Discipline / Ponctualité (PA et PT)	/ 20	
Sens des Responsabilités / Organisation (PA et PT)	/ 20	
<b>TOTAL DES POINTS ACQUIS :</b>		
Notes d'évaluation : <b>Personnel Administratif ( PA )</b> Excellent > 140 points Très bon ≤ 140 points et > 120 points Bon ≤ 120 points et > 105 points Moyen ≤ 105 points et > 80 points Insuffisant ≤ 80 points et > 60 points Mauvais : ≤ 60 points	<b>Personnel Technique ( PT )</b> Excellent > 175 points Très bon ≤ 175 points et > 150 points Bon ≤ 150 points et > 131 points Moyen ≤ 131 points et > 100 points Insuffisant ≤ 100 points et > 75 points Mauvais : ≤ 75 points	

Points favorables		Points à améliorer	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

<b>EVALUATEUR</b>		
Nom :	/ Signature :	/ Date :

<b>EMPLOYE</b> : Commentaire de l'employé (confirmation /contraintes/ engagement d'amélioration)	Signature :
	Date :

<b>APPRECIATION DE LA HIERARCHIE SUPERIEURE</b>			
Nom :	Fonction :	Signature :	Date :

**NB** : Les Notes < 15/20 donnent lieu à des actions correctives (Formation-sensibilisation-dotation en matériel-affectation nouveau poste etc.)

## Détail Explicitant les critères d'évaluation

### 1- Qualité de travail fourni :

- Satisfaction aux exigences clients (cahier des charges, obligations contractuelles, levée des réserves.....etc).
- Achat de produits répondant aux normes et attentes des consommateurs.
- Maintenance de qualité durable.
- Recrutement de personnel répondant aux exigences des postes.
- Bonne tenue des documents.
- Efficacité des négociations.
- Efficacité du recrutement.
- Etc

### 2- Productivité :

- Atteinte et dépassement des objectifs de production (levées TOPO, réalisation des phases d'études « 1,2,3.... »).
- Atteinte de l'objectif d'investissement.
- Atteinte de l'objectif de formation.
- Accomplissement du programme de maintenance et d'entretien.
- Etc

### 3- Respect des délais :

- Réduction ou dépassement des délais prévisionnels.
- Application des pénalités de retard.

### 4- Validation du produit :

- Validation en interne et externe.
- Réceptions provisoires et définitives.
- Main levée des cautions.

### 5- Disponibilité / communication :

- Disponibilité en dehors des heures normales (avant et après la journée normale, weekend, congés...)
- Collaboration avec les autres services en dehors des obligations normales.
- Bon ou mauvais échanges entre collègues.
- Bon ou mauvais partage entre structures.

### 6- Maitrise des méthodes modernes :

- Satisfaction aux nouvelles technologies (logiciels, matériels, organisation etc...)

### 7- Adaptation / Polyvalence / Evolution :

- Aptitude aux changements par rapport aux nouveaux postes.
- Aptitude aux applications autres que celles relevant des fonctions propres au poste occupé.

### 8- Travail en équipe :

- Participation aux travaux de groupe.
- Bonne ou mauvaise collaboration intra et extra service.

### 9- Discipline / ponctualité :

- Respect des horaires.
- Respect des instructions, procédures...
- Sanctions disciplinaires.

### 10- Sens des responsabilités / Organisation :

- Degré d'engagement pour la satisfaction des obligations légales, réglementaires, contractuelles et autres.
- Degré de satisfaction aux obligations organisationnelles.
- Degré de sensibilité aux implications liées aux actes accomplis.
- Participation à la réduction des risques et des écarts. Etc.

# Processus: Gestion des ressources humaines

## 2/Gestion des compétences

Date de validation :

ETAPES DU PROCESSUS	ACTEURS	DOCUMENTS APPLICABLES	CARACTERISTIQUES DU PROCESSUS
<p>Réception des Fiches d'Evaluation Individuelles</p> <p>↓</p> <p>Vérification des Données</p> <p>Conforme → Exploitation des Fiches</p> <p>Non conforme → Retour aux Structures pour correction</p>	<p>-Responsables de structures -S/DAF -SERVICE GRH</p>	<p>Procédure générale de Recrutement et Evaluation du Personnel</p> <p>Fiche d'Evaluation Individuelle</p>	<p><b>Pilote principal :</b> Sous Directrice de l'administration et finances par intérim</p> <p><b>Pilote(s) associé(s) :</b> Chargé de la GRH</p> <p><b>Objectifs :</b> Satisfaction des besoins en matière de qualification du personnel</p>
<p>Bilan Annuel des Compétences</p> <p>↓</p> <p>Analyse du Bilan</p>	<p>- SERVICE GRH -Sous DAF</p>	<p>Synthèse d'Evaluation Annuelle</p>	<p><b>Ressource :</b> - Documents SMQ - Matériel informatique - Personnel qualifié</p>
<p>≥17.5/20 Notation par critères</p> <p>Actions Préconisées pour Les Notations</p> <p>Notes des trois (03) meilleures Éléments de chaque structure</p> <p>Actions Correctives: - Formation - Sensibilisation - Affectation à un nouveau Poste - Dotation en matériel - Recrutement</p> <p>Établir une liste des compétences Dont la note globale ≥17.5/20 à Proposer au tableau des meilleurs Travailleurs de l'Année à titre D'Encouragement</p>	<p>-DR -Responsables de structures -Sous DAF -SERVICE GRH -Chargé(e) de la formation</p> <p>- DR -Sous directeurs de structures</p>	<p>Courriers aux Responsables De Structures concernées</p> <p>Tableau d'Encouragement</p>	<p><b>Éléments d'entrée :</b> Voir fiche d'interaction du processus M-SMQ-0003</p> <p><b>Éléments de sortie :</b> Voir fiche d'interaction du processus M-SMQ-0003</p> <p><b>Indicateurs de mesure :</b> Taux de personnel ayant Une note ≥ à 15</p> <p><b>Fréquence de mesure :</b> Annuelle</p>

Pilote du Processus:

Pilote (s) associé (s) :

	PLAN PREVISIONNEL DE FORMATION	Direction :S/DAF Service :SGRH
---	--------------------------------	-----------------------------------

Objectifs de la formation		
1- Développement des qualifications	4-Changement technologique	7- Autre :.....
2- Recherche polyvalence	5-Affectation à un nouveau poste	
3- Promotion	6-Plan de charge affecté	

Année:

SOUS Direction:

Service/Atelier:

Intitulé de l'action de formation	Domiciliation		Noms et prénoms des effectifs à former	Fonction	Objectifs	Durée de la formation	T1	T2	T3	T4	Coût
	Interne	Externe									
Montant global:											

## **Guide d'entretien**

**Bonjour,**

**Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir.**

**Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en Gestion des Ressources Humaines, dont le thème s'intitule : « l'analyse de la politique de formation et dynamique des emplois dans l'entreprise algérienne cas du groupe CNERU, direction régionale de Tizi-Ouzou», nous vous prions de servir ce présent entretien pour nous permettre d'enrichir notre thématique**

### **AXE N° 01 : La politique de formation**

- 1) Quelle est l'importance d'une démarche formation au sein de CNERU?
- 2) La politique de formation, dans toutes les entreprises, est l'un des piliers de sa stratégie, quel est le positionnement de la formation professionnelle au sein de l'EURTO comparant à ses axes stratégiques ?
- 3) La politique de formation du CNERU DRTO est-elle liée directement à celle de la DG où bien la politique instaurée à la DG est indépendante ?

### **AXE N° 02 : Le plan de formation**

- 1) Quels sont les critères de détermination de la nécessité d'une formation ?
- 2) Comment est élaboré et exécuté le plan de formation ?
- 3) Quels sont les acteurs indispensables pour la mise en place et le suivi d'un plan de formation au sein de cette entreprise ?


### **AXE N° 03 : La qualité de la formation**

- 1) Le rendement des employés après la formation, est-il systématiquement plus élevé ?
- 2) Faites-vous des recommandations particulières pour les formations à faire ?
- 3) Faites-vous des évaluations à froid pour les employés à former ?

### **AXE N°04 : L'apport de la formation avec les futurs emplois**

- 1) Lors de la vacance d'un poste, faites-vous des recommandations de promotion ou manifestez-vous directement un besoin de recrutement ?
- 2) Pensez-vous que la formation actuelle, peut s'inscrire dans une démarche prévisionnelle des emplois ?
- 3) Après une formation professionnelle, quelles sont les actions que les responsables appliquent concernant le poste de l'agent formé ?

**Merci pour votre collaboration**

 <p><b>G r o u p e</b> <b>C N E R U</b></p>	<b>LISTE DE REFERENCES DES ECOLES</b>	<b>Direction : S/DAF</b> <b>Service : SGRH</b>
---	---------------------------------------	---

**Nom ou raison sociale :**

**Adresse :**

**RC N° :**

**Tel :**

**Fax :**

**Portable :**

**Web :**

**E-mail :**

**Responsable :**



**ANNEXE XII**

**TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES**  
 FORMATION:  
 DIRECTION REGIONALE

CRITERES	NOTES	NOTES	NOTES	NOTES	NOTES	NOTES
REFERENCES DE L'ECOLE (Année de création, Historique de l'école, etc...)	/2	/2	/2	/2	/2	/2
REFERENCES DE L'ECOLE DANS LA FORMATION DEMANDEE	/3	/3	/3	/3	/3	/3
C.V DES ENSEIGNANTS	/10	/10	/10	/10	/10	/10
QUALITE DES PROGRAMMES / ADAPTATION AUX BESOINS	/15	/15	/15	/15	/15	/15
COUT	/15	/15	/15	/15	/15	/15
FORMATION SUR SITE / EN EXTERNE (ELOIGNEMENT, ACCUEIL...)	/5	/5	/5	/5	/5	/5
<b>TOTAL....</b>						
PRIX PROPOSE						
TTC.....						
DUREE DE LA FORMATION.....						
NOMBRES DE PERSONNES.....						

L'offre la mieux disante celle présentée par l'école ..... Classée première totalisant ..... Points est retenue pour un montant de .....

LA CHARGE DE

LE CHARGE DE LA GESTION

OBSERVATION

LA FORMATION

DES RESSOURCES HUMAINES

Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou (UMMTO)

Stage pratique en Gestion des Ressources Humaines : Master 2

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion, option : *Gestion des Ressources Humaines (GRH)* à l'université MOULOU MAMMERY de Tizi-Ouzou ; ayant pour thème : « La politique de formation et la dynamique des emplois dans les entreprises algériennes, cas de *L'EURTO/DRTO* », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

*Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.*

*Mademoiselle*  
*LAMANI Zahia*

## Fiche signalétique

**Q01 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

Cadre       Maîtrise       Exécution

**Q02 : Vous êtes de sexe ?**

Féminin       Masculin

**Q03 : Vous occupez votre poste avec un niveau ?**

Universitaire       Secondaire       Fondamental

**Q04 : Dans quelle unité travaillez-vous ?**

.....

## Questionnaire

**Q05 : Quelle est votre ancienneté chez EURTO ?**

Moins de 05ans       Entre 05 à 10 ans       Plus de 10ans

**Q06 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation?**

Oui       Non

**Q07 : Vous avez bénéficié de combien de formations depuis votre date d'entrée ?**

01-03F       04 – 07 F       Plus de 08 F

**Q08 : Le nombre de formations que vous avez faites, reflète-t-il vraiment le nombre de formation dont vous avez besoin pour l'exercice de votre profession ?**

Oui       Non       Pas du tout       Je ne sais pas

**Q09 : La durée enregistrée entre vos formations, est :**

Courte       Moyenne       Longue       Très longue

**Q10 : Vous avez été choisi pour une formation suite à**

Demande individuelle     Décision de la hiérarchie     Autre (Précisez)

.....

**Q11 : La durée enregistrée entre vos formations, peut-elle influencer votre rendement ?**

Oui     Peut-être     Pas du tout     Certainement

**Q12 : A quel dispositif avez-vous eu recours ?**

Plan de formation     Congé individuel de formation     Autre  
 DIF (droit individuel à la formation)

**Q13 : Comment considérez-vous la formation au sein de votre domaine d'activité ?**

Moyen d'acquisition de nouvelles connaissances  
 Moyen important pour l'avancement de carrière professionnelle  
 Moyen de motivation et incitation au travail  
 Action obligatoire inscrite dans la stratégie de l'entreprise

**Q14 : Les connaissances que vous avez pu acquérir au long de votre formation sont :**

Directement introduites dans votre activité  
 Rarement instaurées dans l'exercice de votre activité  
 Déjà devenues obsolètes  
 De bonnes connaissances non employables dans votre secteur d'activité

**Q15 : La formation dont vous avez bénéficié d'après vous, est :**

Bonne et utile     Moyennement utile     Inutile

**Q16 : Vous avez été évalué avant votre formation ?**

Oui     Non

**Q17 : Vous avez été évalué après votre formation ?**

Oui     Non

**Q19 : Quelle est la procédure qui a suivi votre formation ?**

- Promotion
- Mobilité
- Réorientation
- Augmentation de salaire sans changement de poste
- Rien
- Autre (Précisez) .....

**Q20 : Comment trouvez-vous cette procédure ?**

- Logique
- Ordinaire
- Satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

**Q21 : Que pouvez-vous dire sur le suivi assuré par votre hiérarchie (supérieurs), pour vous aider dans la mise en pratique de cette formation ?**

- Un excellent suivi
- Un suivi moyen
- Un suivi faible
- Aucun suivi

**Q20 : D'après vous, la politique de formation au sein d'EURTO/DRTO est :**

- Bien étudiée     Anarchique     Moyennement considérée     Je ne sais pas

**Q21 : Vous êtes-vous satisfait de la politique de formation appliquée au sein de votre entreprise ?**

- Très bien satisfait
- Moyennement satisfait
- Pas vraiment satisfait
- Pas du tout satisfait

**Un grand merci pour votre temps et votre collaboration**