

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCTRATIQUE ET
POPULAIRE**

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la
Recherche scientifique
Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU**



**Faculté des sciences économiques, sciences de
Gestion et sciences commerciales
Département des sciences de Gestion**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

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

Spécialité : Management Stratégique des Entreprises

Thème :

**L'analyse des apports de la politique de formation au sein
d'une entreprise
CAS : ALGERIE TELECOM**

Réalisé par :

M^{lle} : FRIDI Aldjia

M^{lle} : HADJ HAMOU Tassadit

Encadré par :

Mr ZREKHFAOUI Lyes

Promotion : 2020-2021

Remerciement

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout-puissant qui nous a donné le courage et la volonté pour mener ce travail.

Nous remercions notre encadreur **Mr ZERKHEFAOUI Lyes** pour tout le temps qu'il nous a consacré, pour ses conseils précieux, pour tout son aide et son appui durant la réalisation de ce travail.

Nous tenons à remercier également chacun des membres du jury pour nous avoir fait l'honneur d'examiné et d'évaluer notre travail

Nos remerciements sont adressés également à nos **chers parents** pour leurs présences et pour tous les sacrifices consentis à notre égard et leur énorme soutien.

Nous remercions **Mr MEBTOUCHE** pour ses conseils, son soutien, pour tout le temps qu'il nous a consacré.

A l'ensemble de personnel de la direction de formation de l'entreprise ALGERIE TELECOM pour leur accueil et leur aide durant notre stage pratique.

À tous ces intervenants, on vous présente nos remerciements, notre respect et notre gratitude.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

Mes chers parents, que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères
Sentiments, pour leur patience illimitée, leur encouragement, leur aide, en
témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.

Mon frère Djamel et sa femme Samira

Mon petit frère Yacine

Ma seule et unique sœur Dehbia et ses petits choux Anir et Anaïs

Mon très cher fiancé Kaddour qui a toujours été à mes cotés

Mes cousins et cousines Katia, Lamara, Ghiles, Melissa, Lyes et Juba

Ma meilleurs amie Samira

Toute ma famille sans exception.

Mon binôme Tassadit.

Ainsi à toutes personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce
travail,

Un grand merci à tous

Aldjia

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

A ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis à présent

A ma grand-mère qui m'a soutenue moralement

A tous mes amis(es)

A mon binôme Aldjia avec qui j'ai partagé le plaisir effectué ce travail.

Et enfin à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin au bon déroulement et à l'aboutissement de ce travail.

Tassadit

La liste des abréviations

RH : Ressources Humaine

GRH : Gestion des Ressources Humaine

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

AT : Algérie Télécom

DG : Direction Générale

DC : Direction Centrales

DRT : Direction Régionales des Télécommunication

DO : Direction Opérationnelles

DRH : Direction des Ressources Humaines

PDG : Président Directeur Générale

DRT : Délégation Régionale des Télécommunication

ACTEL : Agence Commerciale des Télécommunication

CMT : Centre de Maintenance des Télécommunication

Liste des tableaux

Tableau N°01 : les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation	29
Tableau N°02 : les finalités possibles d'un plan de formation	35
Tableau N°03 : les normes ISO concernant la qualité de formation	45
Tableau N°04 : les agences d'AT Présente dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	69
Tableau N°05 : catégories et durée de formation des évaluations à froid.....	93

Liste des figures

Figure N°01 : Qu'est ce qu'une politique de formation	10
Figure N°02 : processus de formation	20
Figure N°03 : identification des besoins de formation	24
Figure N°04 : définition d'un besoin	25
Figure N°05 : les normes AFNOR de qualité de la formation	46
Figure N°06 : l'impact de la formation sur les activités de la GRH	56
Figure N°07 : les niveaux organisationnels de l'entreprise	63
Figure N°08 : les agences d'AT de la wilaya de Tizi-Ouzou	67

Figure N°09 : Organigramme d'ALGERIE TELECOM
.....68

Figure N°10 : organigramme du service de formation d'AT
.....71

Figure N°11 : le processus de formation d'AT
.....79

Figure N°12 : les acteurs du plan de formation.....80

Figure N°13 : l'élaboration du plan de formation.....89

Sommaire

Remerciement	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures et des tableaux	IV
Introduction générale	01
Chapitre I : La formation en GRH	03
Section 1 : Définition et évolution Historique de la formation	03
Section 2 : Objectifs, Importance, type et raison d’être de la formation	11
Conclusion	21
Chapitre II : Processus de formation et son impact sur la GRH	22
Section 1 : Le Processus de formation	22
Section 2 : L’impact de la formation sur la GRH	47
Conclusion	58
Chapitre III : La Politique de formation au sein D’ALGERIE TELECOM	59
Section 1 : Présentation Générale d’ALGERIE TELECOM	59
Section 2 : L’analyse de la politique de formation au sein d’ALGERIE TELECOM	77
Conclusion	97
Conclusion générale	98
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Les ressources humaines sont considérées comme étant une source fondamentale à exploiter pour obtenir la création de valeur et de la richesse. Ses ressources peuvent être utilisées comme un levier stratégique pour réaliser les objectifs fixés par l'entreprise, et être à la hauteur du marché concurrentiel en tenant compte de sa forte tendance vers la mondialisation

Ces dernières la majorité des entreprises ont connu plusieurs changements aussi bien au niveau technologique, Social, qu'organisationnel. Ceci a conduit à recourir des ressources humaines de plus en plus qualifiées dans leurs stratégies. Afin de répondre à des situations inédites. Parmi les réponses envisagées les méthodes de management et la place du choix donnée à la ressource humaine constituent une préoccupation centrale.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière.

Adapter l'homme au travail pour affronter les nouvelles techniques nécessite que l'entreprise prenne en considération le développement des compétences professionnelles et personnelles de ses collaborateurs, mais aussi le développement de l'ensemble des connaissances. La reconnaissance et la validation de compétences constitue un nouvel apport à la GRH car cette dernière est confrontée aux évolutions modernes du marché de l'emploi.

Dans ce sens, une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir.

L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour réduire l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tels qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

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

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

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

- Mettre en exergue les leviers théoriques du fonctionnement interne de l'entreprise concernant la politique de formation

- Démontrer l'importance incontournable de la formation et son impact indéniable sur les RH

- Voir la relation qui existe entre la politique de formation et les autres politiques RH.

- Mettre en évidence le processus de formation au sein de l'entreprise Algérie télécom.

Par conséquent la méthodologie de la présente recherche suit intrinsèquement les points cités précédemment, la question centrale à laquelle nous aspirons répondre dans le présent manuscrit est la suivante :

Quels sont les apports de la politique de formation au sein d'une entreprise spécialisée dans les télécoms ?

L'objectif de notre travail est de savoir comment la formation se passe au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM

- La première partie de notre travail : consiste à présenter la formation de manière générale, sa définition, ses objectifs, ses modes, ses enjeux, l'élaboration de plan de formation, l'évaluation de la formation, ainsi que la typologie de la formation.

- Dans la deuxième partie nous allons nous intéresser ; Le processus de la formation et son impact sur la GRH

- En dernier c'est le cas pratique qui traite la politique de formation au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM.

Chapitre 01 :

La formation en GRH

Introduction

Le marché du travail est en constante transformation, cela condamne chaque travailleur à s'adapter aux changements sans cesse de son organisation, pour y parvenir, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir être et un savoir-faire appropriés de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe.

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle réponde à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser leurs rendements.

Ce n'est qu'après la 2eme guerre mondiale que la formation devint une réalité : l'accélération de l'innovation technologique et les modes d'organisation ont créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, celles-ci ont rendu vite dépassé la compétence des salariés, le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis et donc les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations.

Considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Ce premier chapitre est consacré à la formation dont nous expliquons les notions de base, suivi de la politique de la formation, vient après les enjeux et objectifs de la formation, les types de la formation et enfin la procédure de la formation.

Section 1: Définition et évolution Historique de la formation

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

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

1.1. Définition de la formation

C'est un processus planifiée et continue qui a pour but d'acquérir chez les travailleurs un nombre de savoir et de nouveau savoir-faire, ce processus aide à gérer les comportements des

employeurs dans un cadre permettant de garantir l'amélioration et la réussite de la réalisation de ce travail. Elle a aussi pour objectif d'installer chez les ressources humaines les éléments de base avec lesquels peuvent réaliser leurs travaux.

Le concept de la formation est large, il est défini de multiples façons, qui varient d'un auteur à un autre. Nous allons présenter quelques définitions que nous considérons essentielles ;

Selon Carole Pageau : « La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeurs ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever». ¹

Selon P.LOUART : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »².

Selon VATIER Raymond : « La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs a facilité l'adaptation des individus ou des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribué à la réalisation des objectif d'efficacité de l'organisation. La formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectif précis »³

1.2. Evolution et historique de la formation

Depuis l'apparition de la formation dans le code du travail jusqu'à aujourd'hui, Le concept de la formation professionnelle a évolué au gré des changements du monde du travail et de la technologie.

1.2.1. Les origines de la formation

L'idée d'une formation permanente n'est pas nouvelle. Pour beaucoup, elle remonterait à l'Antiquité et à Platon. Mais à l'évidence, cette idée évolue au fil des siècles. La représentation

¹Carole Pageau, « Guide de gestion des ressources humaines »édition Techno compétence, Montréal Canada, 2003, P.86.

² P.LOUART, « Gestion des Ressources Humaines », édition Eyralles, Paris, 1994, p 130

³ VATIER Raymond, Op.cit, P38

médiévale la plus forte est celle du compagnonnage. Maître Jacques, tailleur de pierres, et Père Soubise, charpentier, auraient participé à l'édification du premier temple de Jérusalem au temps de Salomon avant de revenir en Gaule. D'autres versions font référence aux moines constructeurs du XII^{ème} siècle qui auraient créé les premières associations d'ouvriers itinérants.

C'est au Moyen Âge que se développe la force des confréries ouvrières en réponse à la puissance grandissante des corporations.

L'apprentissage sur les lieux du travail date de cette époque où les corporations constituaient un lieu privilégié pour les transferts du savoir-faire. Alors même que l'instruction élémentaire n'était pas encore étendue à l'ensemble de la population, la transmission des connaissances nécessaires à l'exercice de certains métiers était donc assurée par ces corporations. L'apprenti devenait à son tour compagnon, et ainsi de suite. Les corporations ont été abolies en 1791 par le décret d'Allarde, mais la qualification des salariés reste un enjeu économique majeur pour les sociétés qui s'engagent progressivement vers des mutations technologiques fortes. Partout dans le monde, les systèmes d'éducation et d'enseignement ont été initialement réservés à une élite restreinte.

L'obligation scolaire et la gratuité de l'enseignement, instaurées par Jules Ferry en 1881 et 1882, permettent, en France, à l'ensemble de la population de bénéficier de l'instruction élémentaire. La formation devait ouvrir les salariés à une culture aussi bien scientifique et technique que littéraire et artistique. C'est dans les milieux républicains de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle que s'affirma l'aspiration à une éducation pour tous, condition d'une démocratisation complète de la société. Toutes ces idées doivent beaucoup à la philosophie des Lumières et à Condorcet, qui fut l'auteur d'un rapport à l'Assemblée législative, en avril 1792, dans lequel sont utilisés pour la première fois les termes de « formation continue » et « d'interdisciplinarité. »⁴

➤ Les années 60

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

⁴ Christophe parmentier, 2008, « l'ingénierie de formation » Edition d'organisation, page 84

➤ Les années 70

La formation professionnelle continue des adultes se structure comme un secteur de services marchands. Elle développe des fonctions sociales de régulation, une recherche appropriée en partie représentée par les sciences de l'éducation et un corps de professionnels dévolus. Dans les entreprises, de nouvelles fonctions, par exemple celles de formateur ou responsable formation, sont intégrées au sein des ressources humaines. De nombreuses filières de formation de formateurs sont alors créées.

Mais dès 1974, avec la crise économique et la dégradation du marché du travail, la formation devient un outil pour l'emploi. Ainsi, à la fin des années 1970, plusieurs pactes pour l'emploi vont être mis en œuvre. Les premières tentatives de corrélation emploi de formation apparaissent alors. La formation est progressivement assimilée à une dépense ou une charge que l'entreprise doit gérer au mieux en cherchant à optimiser ce budget. Ce phénomène ayant pour conséquence le début de l'augmentation progressive des dépenses, de nouveaux professionnels de l'orientation apparaissent, ils réalisent des bilans et construisent le lien entre formation et mobilité.⁵

➤ Les années 80

Le bon fonctionnement du nouveau système de formation a été altéré par l'évolution de la situation économique mondiale. Des secteurs entiers de l'industrie ont été touchés par les restructurations qui ont entraîné la suppression définitive de plusieurs milliers d'emplois.

Alors, dans les suites des travaux du CUCES, B. Schwartz, devenu en 1974 conseiller des universités pour la formation des adultes, lance en 1981 les missions locales d'insertion pour les ouvriers non qualifiés et les chômeurs.

Le contexte économique ne suffit pas à créer des emplois pour les chômeurs. Par ailleurs, il faut encore former ceux-ci à de nouvelles carrières. Or, dans tous les pays industriels, une véritable révolution technologique, liée à une informatisation croissante, est en cours. De nombreuses suppressions d'emplois coïncident avec la création de nouveaux métiers. Cette évolution exige des salariés de l'industrie, et surtout des services, de nouvelles qualifications. Ils doivent détenir de nouvelles compétences pour une meilleure adaptation à des procédés de production de plus en plus complexes.

Les compétences, qui hier reposaient sur la maîtrise d'un métier stable, doivent être refondues, et les stages de réinsertion deviennent indispensables car le renouvellement des tâches devient plus rapide que la rotation du personnel.

⁵ Christophe parmentier, 2008, op cit, page 89

Dans de telles conditions, la formation professionnelle permanente a été amenée à connaître, depuis 1984 environ, une évolution sensible. Les pouvoirs publics, ont alors cherché des formules qui répondent mieux aux besoins des jeunes travailleurs. Ils ont mis en place les travaux d'utilité publique, les stages d'initiation à la vie professionnelle, les contrats à durée déterminée et les stages « en alternance » se déroulant en partie en entreprise, en partie dans des organismes de formation.⁶

➤ Les années 90 à ce jour

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

La formation n'est effectivement pas seulement aux atouts pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation.

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

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

1.3. La démarche de la politique de la formation

Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité et une relation positive avec son environnement. A travers cette section nous allons définir l'ingénierie de la formation et expliquer en quoi consiste sa démarche.

1.3.1. Définition de la politique de formation

MEIGANT Alain, dans son livre « manager la formation », définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »⁷.

⁶ Christophe parmentier, 2008n op.cit, page 90

⁷ A. MEIGNANT, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003. p55.

JAKES SOYER a défini la politique de formation comme étant "une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise ".⁸

Pour SOYER la politique de formation pour qu'elle soit efficace, elle doit être « écrite et diffusé » définit la politique de formation comme étant "une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque pour être présentées au comité de l'entreprise ". Pour SOYER la politique de formation pour qu'elle soit efficace, elle doit être « écrite et diffusé »⁹

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

- Celle qui donne le « sens », « la direction », ce vers quoi qu'il faut aller. Il s'agit de tous ce que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit le « comment », ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs.

Les politiques de formation suivent habituellement l'étendue que l'organisation accorde à l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, elles sont indissociables de la politique de l'emploi et, contribuent conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les politiques des organisations face à la formation sont différentes selon la taille, le secteur d'activité, la situation économique, etc... Une politique de formation se doit de répondre à un double but :

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

⁸ J.SOYER, « Fonction formation », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P48.

⁹ Jacques Soyer, op cit, p.48.

Nous citons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans une politique formation d'entreprise.

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.
- Partager les savoirs et les savoirs faire.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise

1.3.2. La politique de formation

La politique de formation est un élément de la démarche de la construction du plan de formation. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs¹⁰ :

• **Le marché, le produit, la concurrence** (Environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité...).

• **La technologie** : Evolution des moyens de production (investissement en cours ou à moyen terme).

• **L'organisation** : Le système socio organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.

• **Le management** ou « animation hiérarchique » : Gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

• **Etat des ressources humaines** :

- Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois.

- Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.

• **Situation sociale** en termes de climat et relation sociales :

- Relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers ;

¹⁰ Thierry ARDOUIN, 2003, op.cit, page 86.

- Climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, reprise économique) ;
- Culture et histoire : culture descendante liée au management ;
- Culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation ;
- Culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

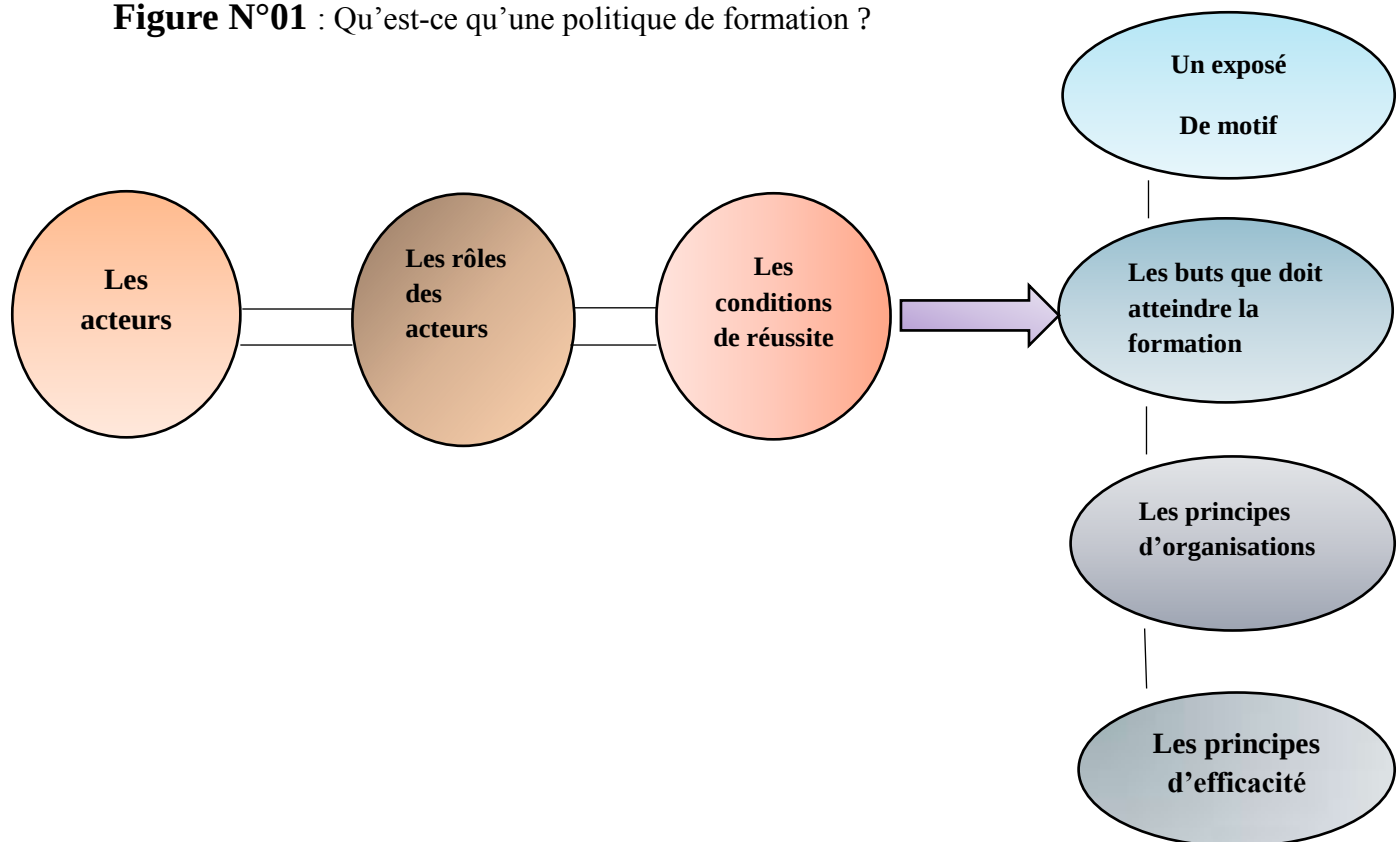
• Environnement réglementaire et sociogéographique

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

La politique de formation est rarement énoncée et encore moins écrite dans les entreprises, c'est pourtant un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et des ressources humaines.

La direction, appuyée par le responsable formation, ne devrait pas hésiter à valoriser sa politique de formation par un écrit qui ne serait pas réservé aux seules commissions et représentants du personnel.

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



Source : Jacques soyer, Fonction Formation, Edition d'organisation.p.2

Section 2 : Objectif, Importance, type et raison d'être de la formation

La formation permet aux salariés de développer leur carrière professionnelle, sur le long terme. Grâce à leurs cursus, ils pourront en effet améliorer leurs capacités, s'adapter aux changements et éventuellement obtenir une promotion.

Les objectifs de la formation peuvent varier en fonction de l'entreprise et des collaborateurs concernés. Ces programmes sont notamment indispensables pour réajuster les connaissances du personnel aux besoins de l'établissement ou à l'évolution du métier. Le salarié peut également avoir besoin d' étoffer ses compétences pour mieux remplir ses missions actuelles ou futures. D'ailleurs, de nombreux participants sont motivés par l'envie de progresser dans la hiérarchie. Ils seront ainsi en mesure de concrétiser leurs projets professionnels grâce à la formation.

Pour passer aux objectifs de la formation ont d'abord présenté les enjeux de la formation.

2.1. Enjeux et objectif de la formation

2.1.1 Enjeux de la formation

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ;

- les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux.

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

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises:¹¹

- **pour les salariés**

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail ; elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;

- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;

- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...) ;

- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés ;

¹¹ Chloé Guillot-soulez, 2014/2015, « La gestion des ressources humaines », Édition lextenso, page 86

Les dispositifs légaux de formation visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

▪ **Pour les entreprises**

Du côté des entreprises les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une Stratégie réactive ou proactive.

- Une stratégie réactive de formation : l'entreprise réfléchit à sa politique de Formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.

- Une stratégie proactive de formation : l'entreprise réfléchit aux compétences de son Personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

2.1.2. Objectif de la formation

«La Formation et le moyen au quel a recours l'employeur pour contrôler la production des employés. De son côté. L'employé peut utiliser la formation pour réaliser son projet. La formation apparait donc clairement comme un lieu où s'affrontent les acteurs dans leur tentative de construire leurs identités respectives et de déterminer leurs rapports de pouvoir. Elle a pour objectifs de :

- Assuré l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adaptés les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des employés pour l'avancement dans les organisations ;
- 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 ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts ainsi qu'améliorer la qualité et quantité des produits ;
- Accroître chez chaque employé l'estime en soit ;
- Aider les sans-emplois à s'intégrer les nouvelles organisations ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;

- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail ;
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à l'autre emploi exigeant des compétences différentes;
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion ». ¹²

2.2. Les types d'objectifs à distinguer dans la formation

En outre à ses enjeux, la formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes :

Du point de vue de l'organisation :

- Accroître la compétitivité de l'organisation par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.

Du point de vue des individus :

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y est toujours une opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- Se permettre de se retrouver avec des collègues dans un fonctionnement convivial et faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel;
- Et enfin mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;

Selon (A.Meignant, 1991) Les entreprises les plus performantes structurent la réponse autour de trois types d'objectifs, résumé ici par la formule « les 3P ». Il s'agit ici de caractériser la formation par l'objectif qu'elle doit contribuer à atteindre :

- **P1. Performance** : Les performances (collectives ou individuelles) ont progressé, les vendeurs vendent mieux, les standardistes sont plus aimables, le taux de rebut a diminué, les prix de revient ont baissés, les salariés sont plus satisfaits de l'écoute de leurs managers dans l'entretien professionnel, les dépassements de délais contractuel de livraisons régressent, etc.

¹² - Jean- Marie Peretti, Op.Çit, P 50.

- **P2. Projet** : Des projets ou des investissements sont facilités par la formation des personnes qui y contribuent : le changement de logiciel se fait sans incidents, la machine est rapidement rentabilisée, l'ouverture du nouvel entrepôt ou du nouveau magasin se fait sans dysfonctionnements, le redéploiement de 20 personnes d'emplois techniques à des emplois commerciaux se traduit par un taux d'intégration satisfaisant dans ces nouveaux emplois, la polyvalence permet plus de créativité.

- **P3. Parcours** : Des individus ont réussi une étape nouvelle d'un parcours professionnel :

le jeune a été intégré à la satisfaction de tous (et à la sienne), le cadre a pris une fonction de direction, l'agent de maîtrise a été confirmé, le spécialiste en radio protection a obtenu la certification exigée, la mobilité professionnelle demandée par l'individu qui souhaitait changer de métier, est réussie, les ouvriers de coefficient 190 pressentis pour une promotion au niveau 215 ont porté une satisfaction aux tests de validation de leurs compétences, l'informaticien a obtenu son DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) par la VAE (Validité des Acquis et des Expériences). Plusieurs types d'objectifs peuvent être envisagés dans une action ou un dispositif de professionnalisation ou de formation. (Guy Le BOTERF, 1990) propose une classification de leurs exigences respectives de formulation en vue de faciliter l'évaluation.

2.3. Importance de la formation

2.3.1. La formation comme un moyen de développement économique et social

La formation est primordiale pour améliorer la qualité de travail, réduire les Coûts de production, rencontrer le moral et la motivation des employés. Elle permet également aux employés à des postes importants d'être aptes à utiliser pleinement leurs fonctions et les préparer à réaliser adéquatement leurs plans de carrières et développer la capacité d'adaptation aux fréquents changements.¹³

2.3.2. La formation comme un investissement humain

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou investissement humain pour désigner la formation intellectuelle des hommes. « On parle de capital humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à un homme de produire plus que ce que sa seule force physique le lui

¹³ .Alain Meignant. Op.cit. P 57- 58.

permettrai, cependant, il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : d'où l'importance du rôle de la formation ».

2.3.3. La formation comme un aspect de la GRH

La formation constitue un aspect important de la question des ressources humaines de l'entreprise et l'un des principaux qu'à l'entreprise pour satisfaire ses impératifs économiques.

Il s'agit des impératifs de rentabilités, de pérennité et de croissance :

- Impératif de rentabilité car la formation permet d'améliorer performances di personnel ;
- Impératif de pérennité car la formation permet de lutter contre << sclérose » du personnel ;
- Impératif de croissance car la formation permet d'adapter le personnel de l'entreprise aux évolutions quantitatives et qualitatives de celle-ci.

2.4. Types de la formation¹⁴

Ces types de formation sont :

2.4.1. Formation et adaptation (adaptation initiale) : recrutement et recyclage

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

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

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

L'adaptation de développer les comportements ; des savoirs faires et des savoirs-être plus efficaces pour le personnel en contact avec des collègues ; collaborateurs ; clients etc....

2.4.2. Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité (lié à l'emploi)

Dans ce type de formation. Les modifications du travail sont importantes : un changement est survenu à l'occasion d'une promotion. Ou pour maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initial. L'apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils et moyens est impliqué, ce qui entraîne des formations de longue durée. Le but est la conservation de l'emploi ou la motivation par le biais de la promotion interne.

¹⁴ Ardouint, Ingénierie de formation de l'entreprise. Edition Dunod. Paris. 2003. P 100.

2.4.3. Formation comme outil de base (culture générale)

Vise à lever et promouvoir le niveau intellectuel de base du personnel, donc il s'agit d'une formation générale où il est indispensable d'enseigner la langue (française) par exemple, les mathématiques, prise de décisions etc...

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

2.4.4. Formation : culture d'entreprise (culture commune)

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

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

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

2.4.5. Formation mobilisation sur un projet de l'entreprise

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

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

2.5. Les modes de formation¹⁵

Il existe deux modes de formation interne et externe :

2.5.1. La Formation interne :

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

¹⁵ Jean pierre Citeau « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, paris, 2002,p 120.

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

2.5.2. La Formation externe

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

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

2.5.2.1. La formation inter-entreprise

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

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

2.5.2.2. La formation intra-entreprise

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

2.5.2.3 La formation à l'étranger

L'entreprise réalise des opérations de formation et de perfectionnement à l'étranger lorsqu'elles ne sont pas effectuées en Algérie durant la période correspondant, et quand les capacités nationale qui leurs sont consacrées ne peuvent pas satisfaire les besoins recensés. Lorsque la formation et le perfectionnement sont effectués à l'étranger, une commission paritaire est instituée direction générale ; elle procède à l'examen des dossiers et arrête la liste des travailleurs retenus. Ces derniers s'engagent :

- Respecter les dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière de formation à l'étranger ;
- Ne pas exercer aucune activité lucrative ;

- Rejoindre leur poste d'affectation dans les délais prévus dans le contrat, dans le cas contraire, les travailleurs sont considérés en abandon de poste, qui suscite le remboursement de la totalité des frais engagés, et les salaires perçus éventuellement pendant leur formation.

- Dans le cas d'indiscipline graves, d'atteinte à l'image de marque de l'entreprise, de maladie de longue durée et d'abandon de poste, il y a suspension du contrat et le rappel immédiat de l'intéressé.

Qu'il s'agisse de formation interne ou externe, l'objectif de l'entreprise est de faire acquérir à ses salariés les connaissances nécessaires pour exercer leurs tâches convenablement.

2.6. La raison d'être de la formation

2.6.1. Moyen de développement

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel.

2.6.2. Moyen de croissance

Pas de formation, pas de croissance. La compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

2.6.3. Moyen d'adaptation

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

2.6.4. Moyen d'efficacité collective

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

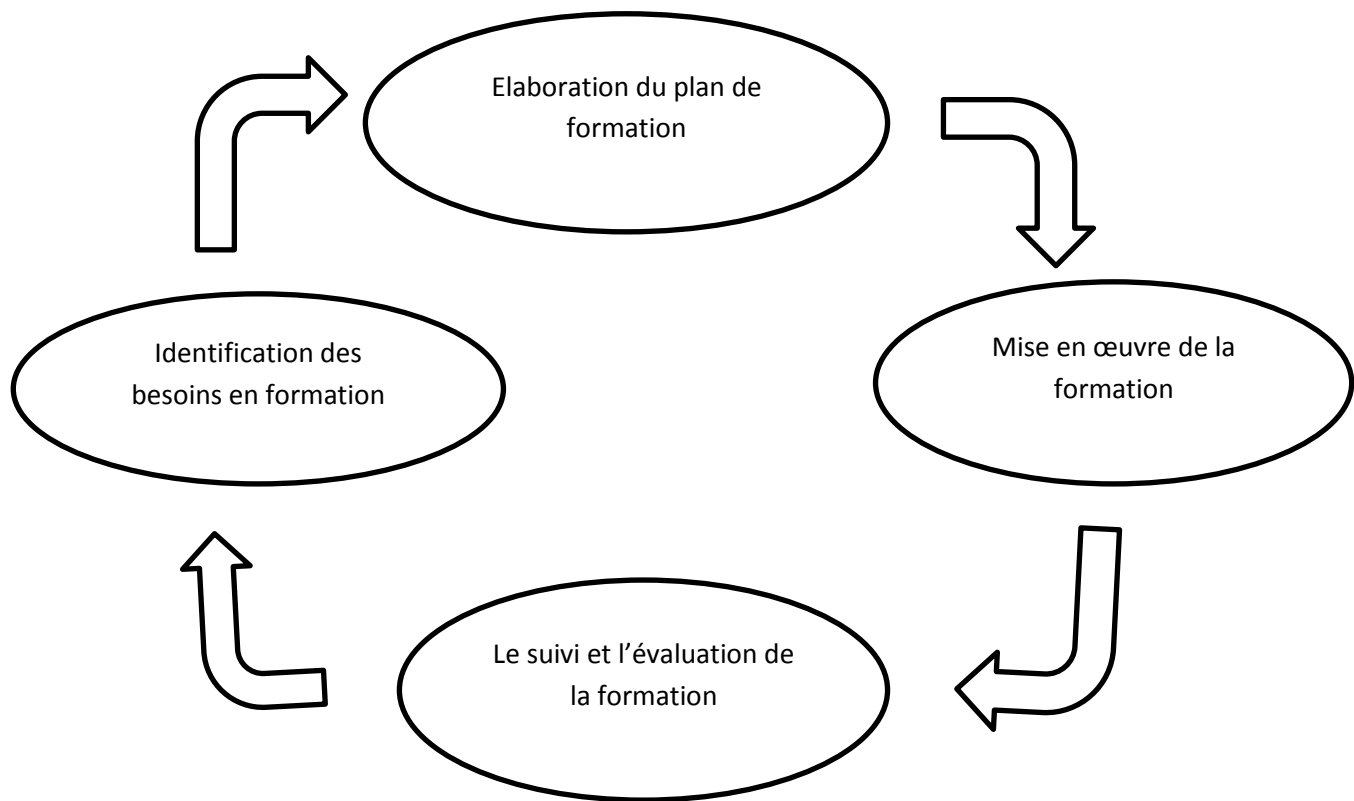
2.7. Processus de formation

Le processus de formation est une série d'activité dans le domaine de la formation qui ensemble concourent directement ou indirectement à la production de compétences individuelles ou collectives.

Il se décline généralement en quatre sous-processus :

- Identification des besoins en formation
- Elaboration du plan de formation
- Mise en œuvre de la formation
- Le suivi et l'évaluation de la formation

Afin de bien assimiler le processus nous l'avons illustré par un schéma comprenant ces étapes ;

Figure N° 02 : Processus de formation

Source : Elaborer par nous même.

Conclusion

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité, elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines

Chaque entreprise possède ses codes de fonctionnement et souhaite que tout le personnel respecte et applique ces codes notamment pour la formation professionnelle, c'est le cas des politiques, des procédures, des chartes, des manuels d'organisation et des pratiques de fonctionnement

A. Meignant nous précise « qu'il y a comme dans tous les domaines d'activité, des bonnes et des mauvaises pratiques, des innovateurs et des routiniers, des réussites et des échecs, de la création de valeur et des gaspillages. Il y a aussi des acteurs impliqués et des bureaucrates »

Cette réflexion nous montre qu'il y a effectivement « des bonnes et des mauvaises pratiques », et le champ de la formation n'échappe pas à ce dilemme, c'est là où l'audit devient un atout important et joue pleinement son rôle en suivant une démarche d'évaluation et en apportant les améliorations nécessaires à ces pratiques.

Introduction

Aujourd'hui, la formation est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et du changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement des entreprises. La formation vise à développer de nouvelles compétences professionnelles pour pouvoir affronter et répondre aux différents impératifs du changement. Elle vise aussi à faire évoluer le savoir être d'une personne et à permettre une évolution de ses attitudes et comportements.

Ce deuxième chapitre est consacré à la formation, nous allons présenter dans la première section les différentes étapes du processus de formation. Dans la seconde section, nous allons nous intéresser à l'importance de la formation et son lien avec les différentes activités de la gestion des ressources humaines, afin de mieux cerner le rôle de la formation dans celle-ci.

Section 1 : Processus de formation

Lors de cette section nous allons présenter les démarches utiliser dans le processus de formation tel que l'identification, l'analyse et l'élaboration du plan de formation, afin de données La mise en pratique de ce plan de formation et l'évaluation de ses actions.

1.1. Identification et analyse des besoins

La phase d'identification et l'analyse des besoins du cycle de la formation permettent de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

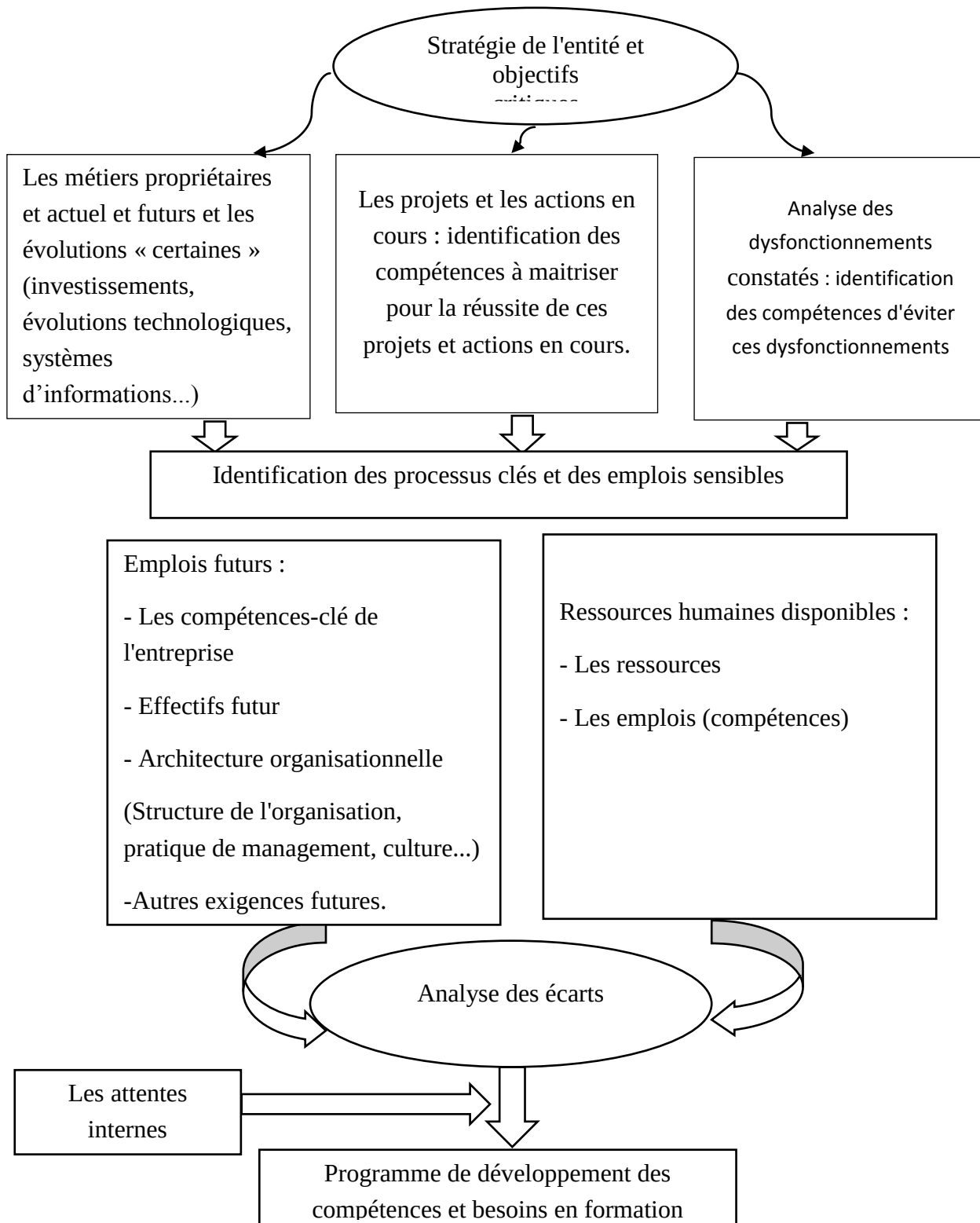
L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

1.1.1. Identification des besoins de formation

L'identification des besoins commence par le collecte de l'information qui concerne les questions suivantes : Ya-t-il vraiment un besoin en formation ? Pourquoi existe-il ? La formation peut-elle être assumée par un seul formateur par l'entreprise ? Quelle est la durée de la de formation ? Est-il nécessaire ? Etc.

Les informations doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans l'entreprise. Elles doivent fournir des renseignements sur la population ciblée par les descriptions de l'activité, etc.

L'identification des besoins de formation d'une entreprise est une démarche structurée, basée sur la notion de compétences, comme indiqué dans le schéma suivant :

Figure N°03 : identification des besoins de formation.

Source : Ardouin, Op.cit. P120.

1.1.2. L'analyse des besoins de formation

« L'analyse des besoins permet de vérifier par l'observation ou le recueil d'information auprès des personnes à former, l'écart entre la demande du commanditaire et les besoins que peuvent exprimer les formes. Elle mesure aussi leur degré d'adhésion vis-à-vis du changement prévu, des pratiques professionnelles actuelles et à venir et de leur souhait d'évolution »¹

« C'est un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinions- attitudes) provenant de sources multiples visant à identifier et documenter les écarts entre un résultat actuel et un résultat désiré. Un besoin représente l'écart ou la différence entre un résultat désiré et un résultat actuel »²

1.2. Le concept du besoin de formation

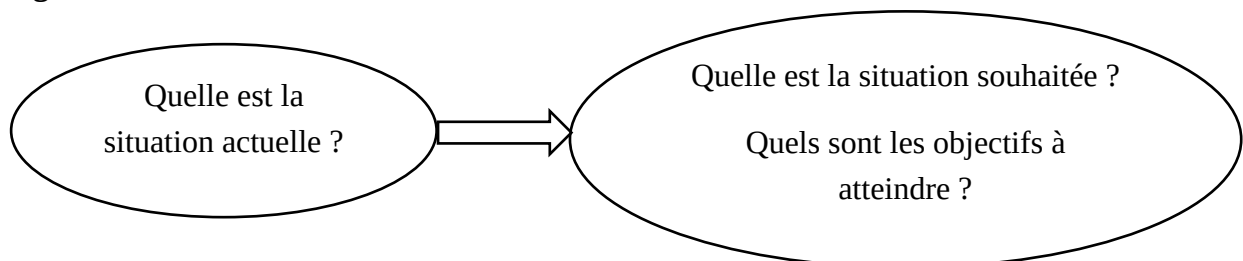
Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est >> et « ce qui devrait être ».³

En réalité, la détection des besoins de formation se fait pour améliorer les résultats des salariés, et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

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

Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Figure N°04 : Définition d'un besoin



Source : Alain Meingnant, Op.cit, P 120.

¹Manuel pédagogique des sœurs des saints-cœur de Jésus et de Marie Tabaris.

² Meingnant Alain, Op.cit, P 16.

³ -Jean-Marie Peretti, Op.cit,p150.

Le besoin de formation est aussi défini par Alain Meignant dans son ouvrage «Manager la formation » comme résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation.⁴

1.2.1. Les types de besoin de formation

Soyer. J⁵ décrit trois types de besoins de formation «les besoins personnels, individuels et collectifs ».

-Les besoins personnels :

On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un employé trouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise.

-Les besoins individuels :

Sont des besoins concernant un seul individu dans le cadre du, poste occupé actuellement ou à tenir dans l'avenir individu déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- les besoins collectifs :

Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, (tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée...), il s'agit aussi de formation sur l'initiative de l'entreprise.

1.2.2. Recueil des données de besoin de formation

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation, et les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

-Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

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

⁴ -Meignant Alain, Op.cit,p125.

⁵ Soyer. J. « Fonction formation ». Édition d'organisation.2003. p138.

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

- Enquêtes informelles et formelles

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

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

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

-L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
- le nombre d'accidents du travail ;
- le niveau des réclamations, des actions disciplinaires
- le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
- le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards...

-L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :

La comparaison des compétences actuelles au niveau individuelle des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

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

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

1.2.3. Analyses des données recueillis

Il convient d'analyser toutes les données recueillis afin de détecter les formations nécessaires. Pour cela, il est utile de déterminer l'écart de qualification afin de permettre aux salariés d'accéder à un autre poste, ou bien améliorer leurs performances dans le poste qu'ils occupent.

Une fois les besoins de formation déterminés, il faudra les analyser et les filtrer afin de pouvoir sélectionner et programmer la formation, ce qui permet de connaître les compétences et les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

La conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information:

- La définition théorique du Poste ;
- Le point de vue des experts sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent ;
- Le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste.

1.2.4. Méthodologie d'analyse des besoins de formation

Selon Meignant. A « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »⁶:

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ;
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

⁶ Meignant. A « Manager la formation ». paris. Edition Liaison 2003. P 140.

Les besoins de formation identifiés sont classés selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

En résumer, pour mieux cerner voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation selon Alain Meignant

Tableau N°01 : les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Instructions
01	-faire un premier repérage des points clés de la formation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	-identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte
03	-identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	-analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape
05	- l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leurs niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leurs point de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaire, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et contraintes de terrain.
06	-A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	-Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	-Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	-Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et leurs proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	-Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : Alain Meignant, Op, cit.P142

1.3. Etape d'élaboration du plan de formation

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

C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

1.3.1. Définition du plan de formation

Il peut être défini comme étant : « un ensemble cohérent coordonné des actions de formation nécessaire pour résoudre les problèmes de compétence existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation, et sont décrites en terme de cahier de charge ».

D'après cette définition, nous pouvons constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise

Meignant. A définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés»⁷

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- a. Consolider l'existant ;
- b. Accompagner et faciliter les changements ;
- c. Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

1.3.2. Constitution du plan de formation

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

- ❖ Etablir un référentiel de compétence requise ;
- ❖ Positionner les besoins en tenant en compte le référentiel ;
- ❖ Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents ;
- ❖ Appliquer une démarche qualité ;
- ❖ Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.⁸

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

⁷ Meignant.A. « Manager

⁸ Alain Meignant « Manager la formation », 4e édition liaison, Paris 1997,P 221.

- ❖ Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- ❖ Quel est le budget de formation ?
- ❖ Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- ❖ Qui sera le formateur ?

Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.⁹

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

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

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

Par ailleurs, Guy le Boterf note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- ❖ La contribution attendue de la formation ;
- ❖ Les caractéristiques de la population à former ;
- ❖ Les objectifs de compétences ;
- ❖ Les contraintes et objectifs du délai ;
- ❖ Les modalités (moyens, organisation, etc.) ;
- ❖ Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- ❖ La vigilance sur le maillage des compétences ;
- ❖ Les modalités d'évaluation ;¹⁰
- ❖ Les contraintes financières.

De même, l'élaboration des cahiers de charges suit les étapes suivantes :

- ❖ Recueillir les informations préalables ;

⁹ GUY Le Boterf « L'ingénierie et l'évaluation », Edition Organisation, Paris, 1993, P97.

¹⁰ GUY Le Boterf, « L'ingénierie des compétences », Edition Organisation, Paris, 1999. P191.

- ❖ Découper et reformuler les actions de formation ;
- ❖ Valider.

Plan de formation :

Selon Soyer.J Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés et comprend les lois sur la formation et qui comporte:

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

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

1.3.3. Les choix de la politique de formation

Dans son ouvrage « Ressources humaines » Jean-Marie Peretti ¹¹.cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

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

❖ Choix des objectifs de la formation :

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs objectifs suivants :

¹¹ Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, Edition Vuibert, Paris, 1998, P.379.

1 – Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie.

2- Réalisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel.

3- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.

4-Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible.....

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

❖ **Choix du budget** : C'est un choix important, il s'agit de dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

❖ **Choix de contenu** : la formation peut être une formation générale destinée à satisfaire les besoins en formation, elle est destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles.

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

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

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

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

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

-**Formation par moyen interne et organismes extérieurs** : l'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture

«maison», et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.

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

-Formule pédagogiques : les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la Panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation. MEIGNANT ALAIN classe les méthodes en cinq catégories ¹²:

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

1.3.4. Objectifs du plan de formation

Plusieurs finalités existantes, celle à court, moyen et long terme qui peut animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir tableau suivant).

¹² Alain Meignant, Op.cit,P.202.

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

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolidé l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/ Outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3ans) : accompagner et faciliter les changements.	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formation diplomates externes.

	Optimiser les flux	Salariés clairement	Nouvelles filières
	Promotionnels.	Engagés dans un parcours de promotion.	D'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

Source : Cadin.L.Guerin.F.Pigeyre.F. « GRH : pratique et éléments de théorie ».Paris. Edition Donud.1997 P 296.

1.4. La mise en pratique de plan de formation et l'évaluation de ses actions

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

1.4.1. La mise en pratique de plan de formation¹³

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

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

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

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

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

14.2. Le suivi de la Formation

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

¹³ Soyer. J. « Formation professionnelle ». Op. Cit. p197

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

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

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

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

En revanche, si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le maître d'œuvre, de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance.

En effet, le suivi de l'action est distribué dans le temps à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Les formateurs dans cette phase de l'action jouent un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres présents dans le système du formé.¹⁴

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

1.4.2.1. Le suivi administratif

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

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

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

¹⁴ Soyer Jacques, OpCit, P 246

1.4.2.2. Le suivi comptable

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

- les frais versés aux stagiaires eux-mêmes .il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- coût des locaux : salles de cours, ateliers. L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

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

1.4.3. L'évaluation des effets de la formation ¹⁵

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions :

- Une dimension tournée vers la personne, l'individu, en tant que personne sociale et Professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.
- Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents, actions, dispositif, programmes et/ou dans les différents structures et organismes de formation.
- L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoirs s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis. Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une

¹⁵ Soyer. J. « Formation professionnelle ». Op. Cit. p 309

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

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter. C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation. Puis, au moyen d'une évolution du rendement au travail, quelque temps après la formation, il faut vérifier si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme, cela se fera dans quelques mois à quelques années après la formation.

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

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

SOYER. Jacques ¹⁶ propose trois grands types d'évaluation : Le pseudo évaluation; L'évaluation par objectifs ; Les approches complémentaires

1.4.3.1. Le pseudo évaluation :

Elle se décompose elle-même de trois types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, l'évaluation « à tiède » et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

❖ L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques. Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

❖ L'évaluation « à tiède » de l'action : le rapport de stage

¹⁶ Soyer J.« Formation professionnelle ».opcit. P32.

Correspond à la pseudo-évaluation des stages individuels externes, il est utile pour la connaissance des produits des organismes de formation et pour l'achat des stages individuels. Cette évaluation se fait à lendemain de stage.

❖ **L'évaluation « à froid » de l'action**

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

1.4.3.2. L'évaluation par objectifs

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

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

❖ **L'évaluation des objectifs pédagogiques**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests-retests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire ...etc. L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

❖ **L'évaluation des objectifs de formation**

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

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ?

Fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ?

Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

Ainsi, l'objectif de formation peut être formulé comme suit : à l'issue de la formation et de la phase de suivi nous pourrions constater, chez le formé, les comportements suivants... . Il correspond à des effets directement observables chez le formé.

❖ **L'évaluation des objectifs finals**

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement ...).

Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme, ...).

1.4.3.3. Les approches complémentaires

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

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

Dans le cas, de formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable. Mais des

questionnaires d'autoévaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

Et dans d'autre cas, il y a la possibilité d'établir la relation entre le comportement des salariés et la participation à certains stages.

1.4.4. La qualité de formation

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?¹⁷

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

Gérer la qualité de formation, c'est de disposer de techniques destinées à la mesure et en assurer la réalisation, mais aussi c'est la mise en œuvre des actions de formation et application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité :

- ❖ Mettre en évidence les processus de production et de compétence en intégrant la formation ;
- ❖ Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétences ;
- ❖ Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenant sur le processus de formation ;
- ❖ Assurer le professionnalisme des acteurs.

La qualité de la formation, ne sera pleinement assumée que si elle est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité, et que si elle est librement acceptée. Elle doit faire partie du champ d'initiative de l'acteur, des décisions de coopération dont il reste le maître.

Adopter un critère de qualité, c'est se demander si le client a bien obtenu le service(les compétences) qu'il attendait.

¹⁷ Alain Meignant, Op,cit, P395

Le client est la source de la pertinence des objectifs de la formation, une telle prise de position est importante car ses conséquences ne sont pas neutres en temps d'attribution d'un label qualité.

Si la compétence se définit par la mobilisation en temps opportun d'un ensemble complexe de connaissance et de capacités, alors la qualité porte aussi sur l'usage de la compétence.

Le prescripteur sera servi et satisfait si les personnes formées non seulement savent mais savent mobiliser ce qu'elles savent.

Les normes ISO 9000 étudiées par AFNOR, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : « l'ensemble des actions préétablies et systématique nécessaire pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ».

En définitive, mettre en assurance qualité le système de formation consiste à suivre les étapes suivantes:

- ❖ Dans un premier temps, à définir un référentiel, ce qui doit être fait par chacun des acteurs pour déclencher la satisfaction du client de la formation ;
- ❖ Mettre en place un dispositif d'observation des pratiques qui va mesurer les écarts entre ce qui devrait être fait et ce qui est fait réellement ;
- ❖ Préciser les modalités d'information de celui qui prendra les décisions correctives ;
- ❖ Evaluer le dispositif d'observation après quelques mois de fonctionnement et à les corriger si nécessaire.

1.4.5. Les normes concernant la formation

1.4.5.1. Les normes ISO

Ce sont des normes établies par l'international Standard Organisation. Elles ont été mises au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assureront la satisfaction de leurs besoins.

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivis.¹⁸

¹⁸ Guy Le Boterf.Op, cit, P444.

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

Le tableau ci-dessous relève quelques points clé pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004.

TableauN°03 : les normes ISO concernant la qualité de formation

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

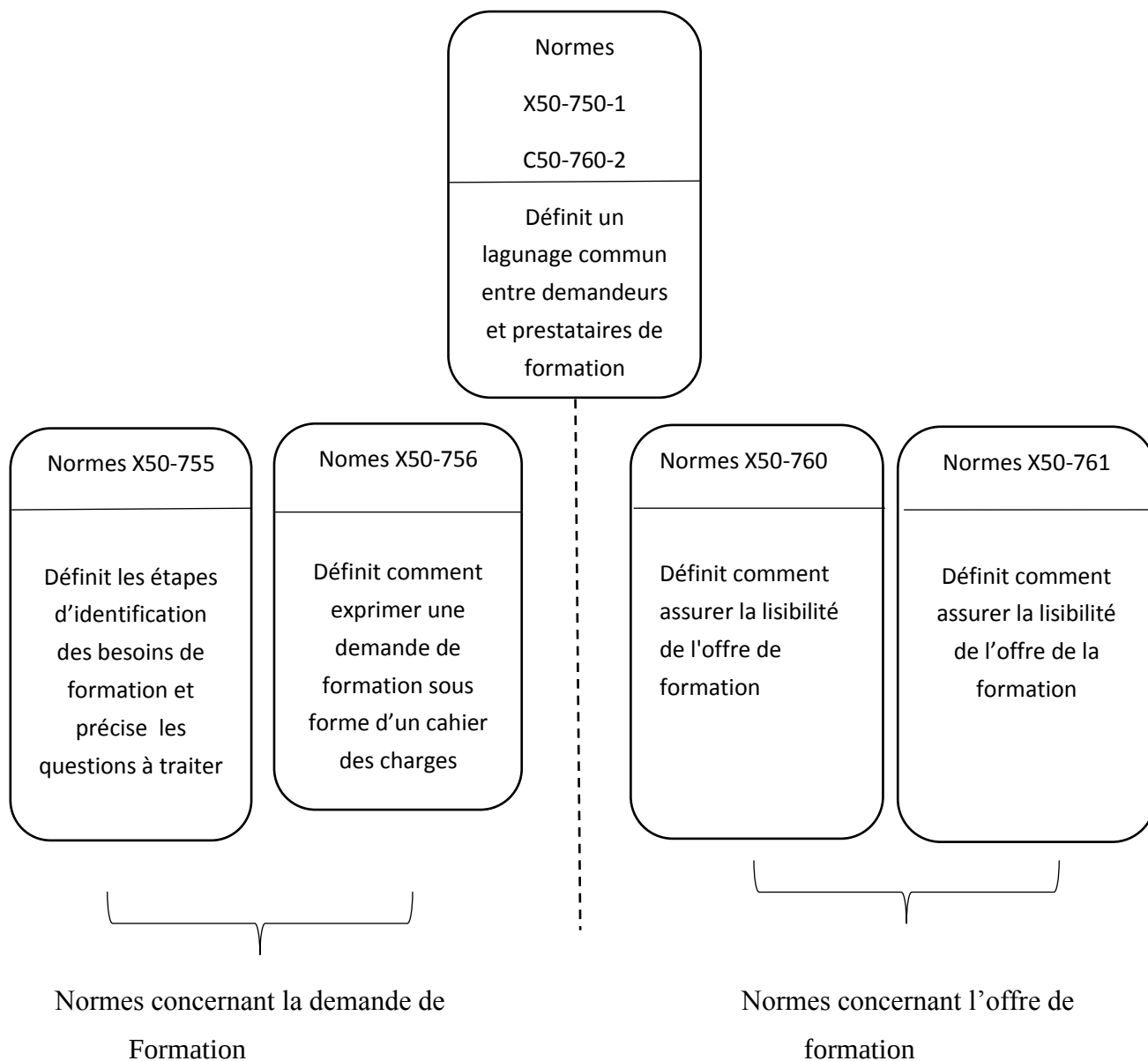
Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », Op.cit, P445

1.4.5.2. Les normes AFNOR :

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

Les normes AFNOR sont homologuées, depuis 1987. L'organisme certification est en France l'AFAQ (Association Française pour l'assurance de la qualité).¹⁹

¹⁹ Guy Le Boterf « ingénierie et évaluation des compétences, 4e édition, Organisation, Paris 2002, P 442-445

Figure N°05: les normes AFNOR de qualité de la formation

Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », Op.cit, P443

Section 2 : L'impact de la formation sur la GRH

Dans cette section nous allons présenter l'importance de la formation, son impact sur le développement des compétences et la motivation, et son lien avec les autres activités de la GRH.

2.1. L'importance de la formation²⁰

Dans l'organisation l'employé occupant un poste, il doit exécuter son travail d'une manière à être à la hauteur des espérances des responsables, mais pour y arriver, il doit avoir les compétences nécessaires pour réussir à obtenir le rendement souhaité. Alors, il existe une relation très importante entre la formation professionnelle et le rendement des salariés au travail, car toutes tâches a besoins, pour son exécution des connaissances, savoir-faire et du savoir être requise.

les capacités qui permettent au travailleur d'être apte à bien faire son travail et de réussir la réalisation des résultat attendus sont le fruit des formations qu'il a eu depuis son embauche, car la formation initiale est insuffisante pour que le salarié réussisse à exercer toutes les responsabilités de son poste, c'est pour cela que l'amélioration de la performance est basé sur la participation et la formation qui constitue le pilier de toutes entreprises performantes de nos jours .

La formation professionnelle est devenue une préoccupation majeure pour le responsables RH, vue qu'elle est perçue comme étant un levier très important pour le développement des organisations et indispensable à l'évolution du rendement des salariés.

L'évolution des technologies augmente le besoins d'acquérir plus de connaissances, de savoir-faire et aussi de s'adapter aux changements, par conséquence la formation professionnelle contribue à la réalisation de tous les objectifs qui permettent aux employés d'être en adéquation avec les exigences des postes et participer à la performance de l'entreprise.

²⁰ Ghaddab. N et Aouad. Support de cours « Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines »Université Virtuelle de Tunis2008.p44.

2.2. Impact de la formation sur le développement des compétences

Avant de parler de l'impact de la formation sur la compétence. Il est nécessaire de définir la compétence.

2.2.1. Définitions de la compétence

La compétence à plusieurs définitions :

Soyer.J la définit comme une faculté à combiner, dans une situation donnée de production, diverses capacités élémentaires (des savoir-faire et des savoir-être les objectifs) en vue d'atteindre les objectifs fixes²¹.

Alors que Montemolin. La définit comme « un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »²².

Pour Levy-Leboyer.C définit la compétence comme étant « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture »²³.

Ainsi, que, de toutes ces définitions, nous constatons que la compétence se relie à quatre points essentiels :

- C'est avoir les moyens physiques et intellectuels pour mettre en œuvre les connaissances, ou bien vouloir faire.
- C'est intégrer différentes composantes hétérogènes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...). Et sur ces composantes que la formation peut agir.
- C'est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- Elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.

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

²¹ Soyer. J. « Fonction formation ». Op. Cit. P413

²² Dennery Marc.« Piloter un projet de formation ». France. Édition ESF. 2000 p 25.

²³ Dennery Marc.« Piloter un projet de formation ». Ibid. p25.

2.2.2. Développement des composantes de la compétence

Dennerly. M²⁴ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières c'est celle qui utilise par les formateurs pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du : savoir, savoir-faire, et savoir être.

Et les deux autres composantes qui sont plus originales et plus difficiles à cerner, il s'agit du : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

2.2.2.1. Développement des savoirs

Nous pouvons distinguer deux types de savoir :

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

Aujourd'hui dans les stages de formation, il semble que la fonction de formation n'a plus pour produire des « savoirs théoriques » mais des « savoirs contextualités ». par exemple il y a une dizaine d'années, la formation bureautique commence par des rappels sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais, aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, ils rentrent directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, on pose la question est ce que elle a un impact sur les savoirs contextualités ?

On peut en douter. Par ce que les responsables demandent des savoirs faire directement transférables. Donc les stagiaires s'intéresse à savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise

2.2.2.2. Développement des savoir-faire

Le savoir-faire est une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire

²⁴ Dennerly. M. « Piloter un projet de formation ». France. Edition ESF. 2000. p27

le savoir-faire à une capacité manuelle. Mais il existe évidemment des savoir-faire intellectuels. Il ne faut non plus confondre le savoir-faire avec la compétence.

Lorsqu'on maîtrise une chose, c'est le savoir-faire en générale ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habileté. Cette habileté, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en se confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

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

2.2.2.3. Développement de savoir-être

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

Nous allons démontrer est ce que la formation a pour mission de produire des savoirs-être à travers les différentes dimensions du savoir-être.

❖ Développer des qualités morales

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

Les décideurs cherchent toujours à développer les qualités morales, notamment par la formation. Par ce que les dimensions de la personnalité font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profils d'homme et de femme particulièrement adaptés à l'entreprise. Nous pouvons donner un exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration des jeunes embauchés au cours duquel nous allons tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix il y a une multiplication de ce type de formation, sans être prouvée leur efficacité. Et la bonne impression aux jeunes embauchés, il n'en est pas la même pour les salariés beaucoup plus anciens. Car Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation, pas de la formation. Nous ne changeons pas de qualité morale en trois jours de séminaires résidentiels. On n'apprend pas à devenir responsable dans une celle de formation, le sens de responsabilité s'acquiert à travers l'expérience et tout particulièrement à travers les premières expériences de la vie.

❖ Changer le caractère

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

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

Mais, en réalité, il est difficile de demander à une personne adulte de changer en deux ou trois jours ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par la majorité des formations au management et au développement personnel.

Cela ne veut pas dire qu'il faut arrêter les formations dans ces domaines. Selon DENNERY²⁵, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition est qu'il faut que ces personnes soient volontaires et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.

- Deuxième condition est que ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit, en fait, d'acquérir puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.

²⁵ Dennery.M.« Piloter un projet de formation ». Op. Cit. p 28.

- Enfin, la troisième condition est que c'est personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation...).

❖ **Développer les goûts et intérêts**

Le choix professionnel s'appuie sur les goûts et intérêts des individus. Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité intellectuelle. Il peut avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodique ». Ces goûts et intérêts vont le guider, et orienter ses pratiques professionnelles. C'est le comportement qui les détermine

La particularité des goûts et intérêts est d'être plutôt stables, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement...). Elle permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts au cours de sa vie professionnel.

❖ **Produire des comportements stéréotypés**

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

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

2.2.2.4. Développement des démarches intellectuelles

Selon. Michel.Set Lerdu.M, les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes intégré chez chacun de nous »²⁶. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui va rencontrer dans son contexte professionnel.

²⁶ Dennery M.« Piloter un projet de formation ». Op. Cit p 31.

Ces démarches intellectuelles se développent principalement par l'expérience. Et que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre selon les des « situations-problèmes ».

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

-L'application correspond aux démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.

- L'adaptation regroupe les démarches d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.

-La création est une démarche où il ne représente pas clairement la situation lors de la recherche de résoudre de problème,

Après avoir définie les démarches intellectuelles nous posons la question, est ce que La formation a un effet sur elles ?

Théoriquement, la formation peut être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, si elle est fixée de longue durée comme objectif premier de travail sur les opérations intellectuelles.

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

En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation des démarches intellectuelles de type « création ».Car, c'est ne pas réellement le cas aujourd'hui. Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

2.2.2.5. Renforcement de confiance en soi

La confiance en soi se bâtit d'une part, de l'image de soi qu'est l'image que l'individu construit progressivement sur lui-même, et d'autre part il s'agit l'estime de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même, ou jugement de valeur de l'individu sur lui-même. Et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même et inversement s'il est négatif. Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même.

La formation peut éviter de réduire la confiance en soi ou favorise sa développement en pratiquant une pédagogie de la réussite, pour éviter tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant, et qui permet à chacun de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage.

2.3. Impact de la formation sur le développement de la motivation

Dennerly. M²⁷ présente les trois type de la de la motivation parmi elle: la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

2.3.1. La satisfaction

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

Auparavant, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ». Les demandes de stage étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale.

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

Aujourd'hui, les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômâtes). Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

2.3.2. Le processus motivationnel

Selon le modèle du processus motivationnel de VROOM, tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

²⁷ Dennerly.M. « Piloter un projet de formation ». Op. Cit. p33.

- L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre L'objectif fixé.

- L'instrumentalité : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en Accomplissant telle action.

- La valence : qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut Obtenir.

De ces trois facteurs nous pouvons présenter l'influence de la formation sur le processus motivationnel

La formation a un effet sur l'expectation, par ce que elle permet d'acquérir des nouvelles compétences, donc pousse la personne à fixer de nouveau objectifs.

La formation met les attentes à l'égard de ses salaries, donc chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé.

La formation peut agir sur les croyances, car la valeur qu'on donne aux choses peut ancrée sur nous.

2.3.3. L'implication

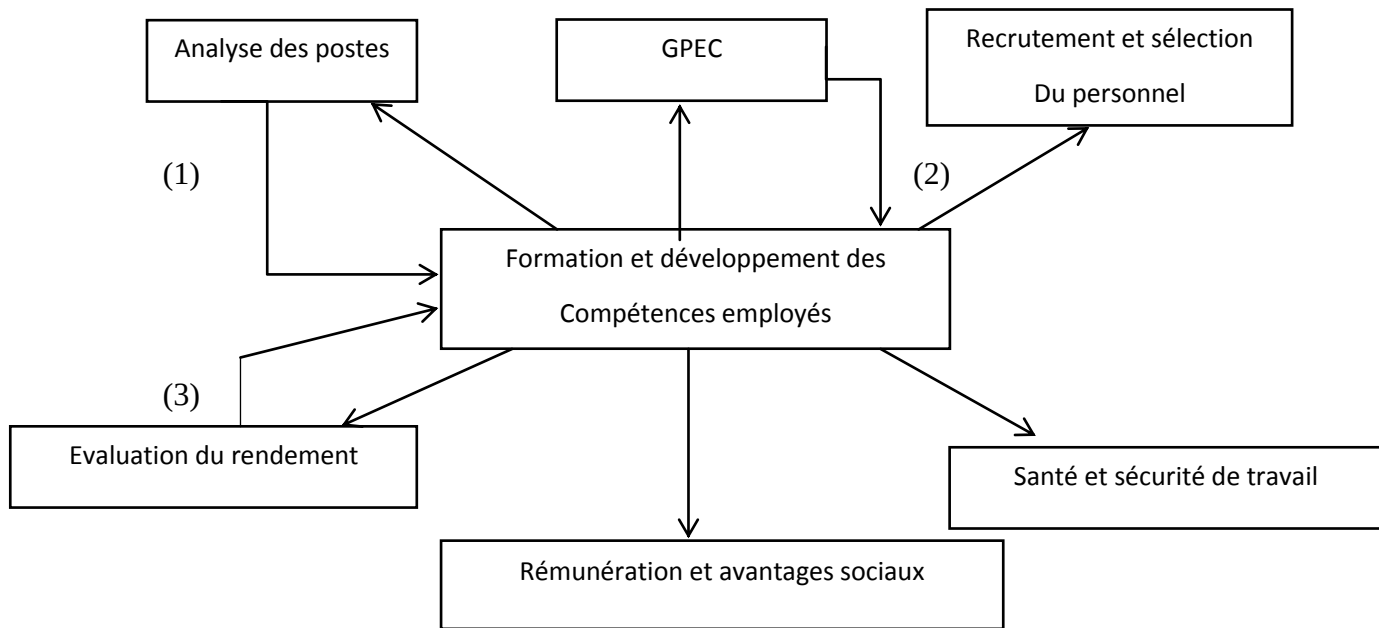
Est l'adhésion du salarié à son travail et à son entreprise. L'attachement aux principes, valeurs et croyances de son entreprise.

Les entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Qu'exigent les collaborateurs de se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs.

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

2.4. L'impact de la formation professionnelle sur les diverses activités de la GRH

Il existe une relation très étroite entre la formation professionnelle des employés nécessaire à l'exécution des opérations et les autres activités de la GRH comme l'illustre le schéma suivant:

Figure N°06 :l'impact de la formation sur les activités de la GRH

Source : Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines. Gadda. N et Aouadi. S. Université virtuelle de Tunis.2008. version2004.p46.

2.4.1. L'analyse de poste

L'objectif de cette fonction est de permettre aux dirigeants de connaître les compétences requises par les postes, c'est-à-dire avoir une idée sur les habilités que doit avoir un salarié afin d'occuper au mieux le poste attribué et avec la formation les responsables réduisent l'écart entre les compétences requises par les postes et les habilités acquises par les salariés, un salarié bien formé donnera un meilleur rendement et une meilleure utilisation du poste.

2.4.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC

Cette fonction permet de prévoir les besoins futur de l'organisation en terme d'emplois et de compétences et la formation professionnelle recueille les informations concernant les besoins de formation dans cette fonction pour essayer de développer les compétences des salariés afin d'être à la hauteur d'exercer leurs emplois au mieux.

2.4.3. Le Recrutement et la sélection du personnel

L'objectif de cette fonction est de fournir l'entreprise de nouveaux salariés afin de compléter les manques et de faire la meilleure adéquation possible entre les exigences des postes et les compétences acquises par les nouvelles recrues et la formation permet à ses dernières d'acquérir les connaissances, le savoir être et le savoir-faire pour occuper les postes.

2.4.4. L'évaluation du rendement

Le rendement au travail constitue le diagnostic utilisé par les organisations afin de déterminer les écarts entre les compétences acquises et les exigences des postes et ce moyen va permettre aux responsables de connaître les besoins de formation pour apporter aux salariés les ajustements nécessaires pour être en adéquation avec leurs postes.

2.4.5. La rémunération et les avantages sociaux

La rémunération dans l'organisation est la rétribution versée aux salariés en contrepartie de leur contribution à la réalisation d'une tâche bien définie et la formation professionnelle permet aux salariés d'acquérir les compétences nécessaires afin d'occuper un poste important et avoir plus de responsabilités et une meilleure rétribution.

2.4.6. La santé et la sécurité au travail

L'objectif de cette fonction est d'assurer la sécurité des salariés envers tous les risques et les dangers qui peuvent être rencontrés au sein de l'organisation en effectuant le travail et la formation permet d'informer et de former les employés à éviter les dangers du travail ainsi qu'à être prêts à toute éventualité de risque soit au niveau de santé ou bien de sécurité.

Remarque : entre la formation professionnelle et les activités analyses des postes, GPEC et évaluation du rendement il existe des interactions quasi continues entre elles schématisées à travers les flux (1), (2) et (3).

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons pu exposer d'une manière plus approfondie tous les concepts qui se relient à la formation professionnelle. Cette dernière permet la réduction de l'écart qui existe entre les exigences des postes et le profil des salariés. Pour arriver à réaliser le processus de formation qui permet le développement des compétences des salariés, les responsables doivent détecter les besoins de formation qui vont les aider à élaborer le plan de formation. Après l'élaboration du plan de formation, les responsables doivent le mettre en pratique et faire le suivi pour détecter les imperfections qui peuvent se produire et cela en réalisant les évaluations des salariés, soit juste après la fin la formation professionnelle ou bien après un certain moment pour comparer le rendement de l'employé avant et après cette dernière.

La formation professionnelle est très importante pour l'entreprise, et ça dans le cadre ou l'augmentation du rendement des salariés est devenu l'un des points essentiels pour être performant, et cette politique de développement des compétences à un lien avec toutes les autres politiques de gestion des ressources humaines soit avec le recrutement, la rémunération, l'évaluation du rendement, la GPEC, la gestion des carrières, et la gestion des postes.

Introduction

Innovation, mondialisation et diversification sont autant de facteurs qui incitent les organisations à se développer. À être de plus en plus performantes dans le seul but de pérenniser leurs activités et par là leur survie même. Un environnement qui exige jour après jour une adaptation à tous les schémas mise en place par les nouvelles techniques de commercialisation et de fidélisation.

Algérie Télécom sera l'organisme d'accueil de notre étude sur la formation. Dans ce chapitre nous allons présenter dans la première section l'organisme d'accueil ainsi que son historique et ses différentes activités afin d'avoir un aperçu sur l'entreprise. Dans la deuxième section nous allons essayer de voir comment se déroule la formation et les étapes d'un plan de formation.

Section 1 : Présentation Générale d'ALGERIE TELECOM¹

Avant de procéder au processus de la politique de formation au sein d'Algérie Télécom, il nous semble important, surtout pour la suite de notre travail, de présenter cette entreprise à travers son historique et sa place dans le secteur de télécommunication.

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que son statut juridique, ses missions, ses objectifs et ses différentes activités afin d'avoir un aperçu sur l'entreprise.

1.1. Historique et Présentation d'ALGERIE TELECOM

Cette partie sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que son statut juridique, ses missions, ses objectifs et ses différentes activités afin d'avoir un aperçu sur l'entreprise.

¹ www.algeriatelecom.dz

1.1.1. Historique d'Algérie Télécom

Les activités des postes et des télécommunications, de même les services connexes étaient sous l'égide du ministère des postes et des télécommunications et ce jusqu'au 5 Août 2000, date de promulgation de la loi n° 2000-03 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Suite aux réformes tracées par le gouvernement et ce dans le cadre de la réorganisation en profondeur du secteur des postes et télécommunications, lui permettant l'évolution dans un environnement concurrentiel et transparent, la loi 2000-03, a ouvert le libre accès au secteur des télécommunications à tout opérateur aux prescriptions légales et réglementaires relatives au secteur.

Algérie Télécom a acquis la forme juridique de la société par action le 11 Août 2000, la mise en œuvre de ses activités a été lancée à compter du 06 Janvier 2002 et ce suit à la promulgation de décret exécutif 02-04 relatif à la répartition des personnels et des biens de l'administration des postes et des télécommunications. Il est important de souligner que l'année ; 2002 a été une année dite « d'installation et d'organisation » d'Algérie Télécom.²

1.1.2. Présentation d'Algérie Télécom³

ALGERIE TELECOM (AT), est une société par action à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communication électronique. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications. AT est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA. Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs :

- Rentabilité.
- Efficacité.
- Qualité de service.

² 1 Melle OUSSIDHOUM Souhila, Mr GUERCHOUH Samir, « L'analyse de la stratégie de lancement d'un nouveau produit », UMMTO, mémoire de Master, 2015

³ www.algerietelecom.dz

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement qui est devenu concurrentiel. Par contre elle se soucie à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.⁴

1.2. L'organisation d'Algérie Télécom

Algérie Télécom, est organisée en divisions, directions centrales et opérationnelles autour de ses métiers fixes et services. A cette structure s'ajoutent trois filiales : Mobile(MOBILIS), Internet(DJAWEB) et télécommunications spatiales(REVSAT). Elle s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires. Algérie télécom est réparti en 50 unités opérationnelles des télécommunications (U.O.T) et 174 agences commerciales de télécommunications (ACTEL).

Algérie Télécom est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par Actions au capital social de 61.275.180.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 00180837⁵.

L'entreprise Algérie Télécom s'organise autour d'un organigramme de type divisionnel composé de :

- La division finance ;
- La division des ressources humaines ;
- La division système informatique ;
- La division des opérations DJAWEB.

En plus de ces divisions, elle intègre cinq directions principales à savoir :

⁴ www.algerietelecom.dz consulté le 12/01/2022 à 15.10

⁵ Document interne d'Algérie Télécom.

- Direction centrale des moyens et de la logistique ;
- Direction des relations corporate ;
- Direction support commercial ;
- Direction marketing et communication commerciale ;
- Direction relation grand public.

1.3. Les activités D'ALGERIE TELECOM

L'activité d'ALGERIE TELECOM s'articule autour de la fourniture des services des télécoms permettant le transport du son, de la voix, des messages écrits, des données numériques d'information audiovisuelle, de l'exploitation et développement de la gestion des réseaux publics et privés des télécoms. Et enfin de l'établissement et l'exploitation et la gestion d'interconnexion avec les différents opérateurs des réseaux de télécommunications.

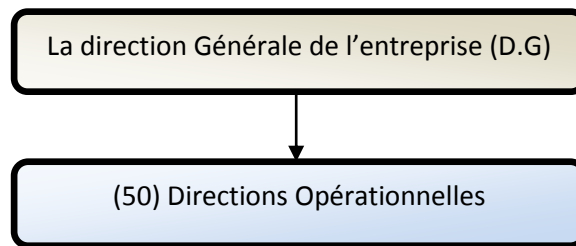
1.4. Objectifs d'ALGERIE TELECOM

ALGERIE TELECOM est organisée au niveau de la Direction Générale (DG) située à ALGER en divisions, directions centrales (DC), au niveau régional de treize délégations régionales des télécommunications (DRT) et de cinquante directions opérationnelles (DO) au niveau de chaque Wilaya (Alger en compte 3) et à cette structure s'ajoutent deux filiales et qui sont : Mobile (Mobilis) et télécommunication spatiales.

1.5. Les niveaux d'organisation d'ALGERIE TELECOM⁶

L'organisation générale d'ALGERIE TELECOM s'articule autour de deux niveaux schématisés comme suit :

⁶ Document interne de l'entreprise

Figure N°07 : Les Niveaux organisationnels de l'entreprise.

Sources : document interne de l'entreprise

1.5.1. La Direction Générale de l'entreprise

L'entreprise est organisée en structures centrales (opérationnelles et fonctionnelles) ou centres nationaux, elle est constituée de :

- Le Président Directeur Général (PDG) est assisté de 3 (DGA) (pôle Commercial, pôle administration/ finances et pôle technique).
- Divisions centrales : pôle marketing et qualité, pôle développement des réseaux, pôle exploitation des réseaux d'accès, comptabilité, corporate et ressources humaines.
- Des directions centrales : planification et systèmes d'information, finances, gestion technique des réseaux, ressources humaines, formation, direction d'administration générale et logistique...etc.

1.5.2. Les Directions Opérationnelles

La Direction opérationnelle est une direction opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées. La Direction Opérationnelle est structurée en six départements, dotée de quatre cellules et d'un cabinet juridique rattachés directement au Directeur Opérationnel.

1.6. Organisation des Départements de la DO

La Direction Opérationnelle de TIZI OUZOU est placée sous l'autorité directe de la DRT, son siège se situe à la wilaya de TIZI OUZOU, dirigée par un directeur.

Le Directeur de la direction opérationnelle est assisté pour le management des Agence Commerciale des Télécommunications, Centre de Maintenance des Télécommunications et centres des télécommunications qui lui sont rattachés au maximum par cinq Départements à savoir :

1.6.1. Le Département Commercial

Le département commercial comporte trois services et qui sont comme suit :

- Service Force de Vente et Réseau des ACTEL.
- Service Recouvrement et Précontentieux.
- Service Relation Clientèle.

1.6.2. Le Département Ressources Humaines

Arrivés au département des ressources humaines, là où nos recherches ont été effectuées, ce département se compose de trois services à savoir : service de gestion des carrières, service des relations socioprofessionnelles et enfin, le service de formation sera détaillé par rapport aux principales missions pour lesquelles le responsable de formation est en charge d'assurer, et qui sont comme suit :

- Contribuer à la définition des besoins en formation.
- Contribuer à ce que l'offre de formation répond aux demandes exprimées.
- Garantir l'adéquation de la formation aux besoins exprimés.
- S'assurer de la liste mise en œuvre des actions de formation.
- S'assurer ou contribuer à l'organisation

- S'assurer de la présence de tous les moyens nécessaires au bon déroulement des actions de formation animées par l'encadrement qualifié d'ALGERIE TELECOM.

- Assurer la gestion des conventions de stages et d'apprentissages.

- Organiser l'accueil et l'affectation des stagiaires et apprentis dans les structures métier et assurer le suivi de leurs états d'émargement et de décompte.

- Procéder à l'évaluation des actions de formation et exploiter les questionnaires d'évaluation de stages.

- Elaborer les dossiers de synthèse et assurer le reporting afin de contribuer à l'amélioration de la qualité des formations.

1.6.3. Département Technique

Le département technique comporte quatre services suivants :

- Service Exploitation et Maintenance des réseaux d'accès.
- Service déploiement.
- Service Ingénierie et planification.
- Service exploitation et maintenance des équipements

1.6.4. Département Finances

Le département finances est composé de trois services :

- Service du Budget.
- Service de la trésorerie.
- Service de la comptabilité.

1.6.5. Département du patrimoine et des moyens

Concernant le département du patrimoine et des moyens constitué de trois services et qui sont :

- Service de gestion du patrimoine.
- Service de la logistique.
- Service des achats.

1.6.6. Département Corporate

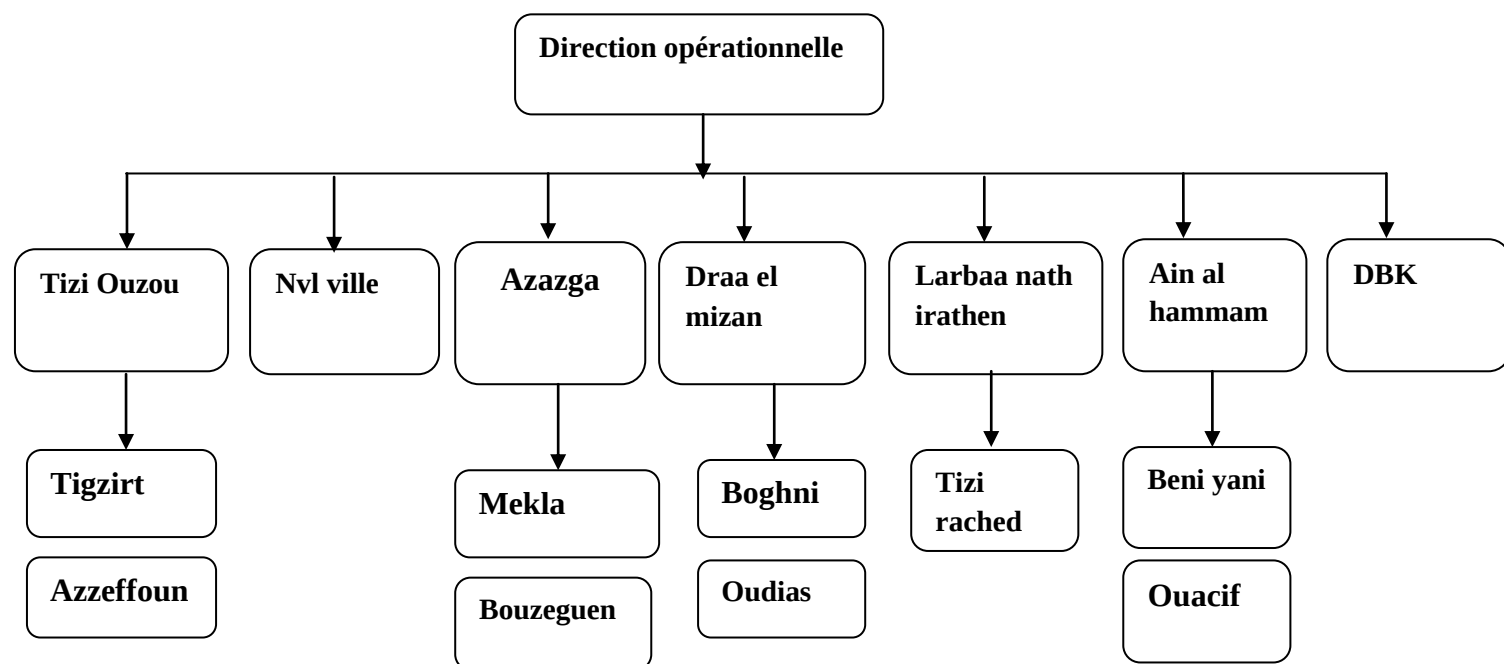
Le département corporate comporte uniquement un service et qui est :

- Service réseau d'entreprise.

1.6.7. Les cellules

Les cellules sont divisées en cinq niveaux et qui sont comme suit :

- Cabinet des affaires juridiques et assurances.
- Service hygiène et sécurité.
- Cellule communication et relations extérieures.
- Cellule inspection.
- Cellule reporting et contrôle de gestion

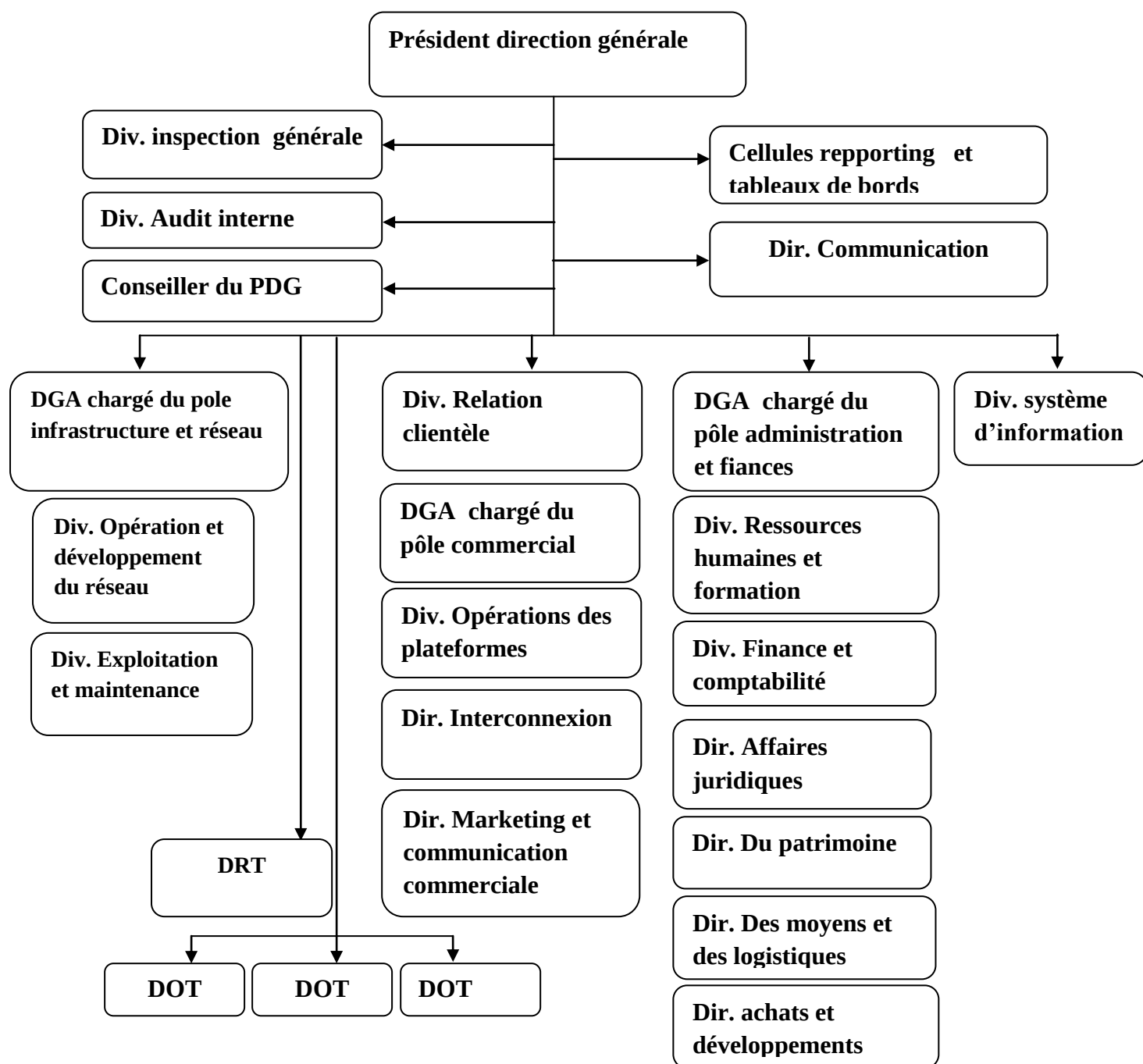
Figure N° 08 : les agences d'ALGERIE TELECOM de la wilaya de Tizi Ouzou

Source : document interne de l'entreprise.

- **Organigramme d'ALGERIE TELCOM**

L'organigramme d'Algérie Télécom se présente comme suit :

Figure N°09 : Organigramme d'ALGERIE TELECOM



Source : document interne de l'entreprise.

Tableau N° 04 : les agences d'Algérie Télécom présence dans la wilaya de Tizi-Ouzou

DOT TIZI OUZOU	Localisation
AI N AL HAMMAM	Rue DIDOUCH MOURAD
Azazga	Rue des moudjahidines Azazga centre
Azeffoun	Cité des 92 logements
Draa ben khedda	Central Téléphonique
Draa El Mizan	Route de la gendarmerie Tizi ousou
Larbaa Nath Yirathen	Rue LAIMOUCHE ALI
Nouvelle ville	Bd des frères Beggaz
Ouadhias	Ouadhia
Tizi ousou	Rue des frères bouzidi 15000 Tizi ousou

Source : www.algeriatelecom.dz.

1.7. Le projet d'Algérie Télécom et les domaines d'activités⁷

L'activité majeure d'AT pour accomplir ses missions et ses objectifs est de :

*Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...

* Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ; établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

* Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels ;

* Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet ;

* Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel, organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances ;

* Etendre et diversifier le service à valeur ajoutée offerte aux utilisateurs.

⁷ Formation en management des ressources humaines Algérie télécom

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information ;
- Le développement et la mise sur le marché de nouveaux services (FTTx, Prepaid, Wifi...);
- L'amélioration sans cesse croissante de la relation clients ;
- La modernisation et le développement du réseau d'accès par le biais de l'introduction d'équipements de réseau nouvelle génération (NGN). Les responsabilités d'AT s'exercent dans les trois domaines suivants :

Les actionnaires : AT doit mériter leurs soutiens en valorisant leurs patrimoines ;

Les clients : AT doit anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et de conserver leurs confiances ;

Le personnel : AT doit satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun car la réussite d'AT dépend de l'engagement de tous.

La société AT est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie avec cinq domaines d'activités :

Téléphonie fixe : avec deux millions de lignes en service et un réseau WLL en pleine expansion; **Téléphonie mobile** : activité au travers d'une filiale Mobilis, qui détient une part de marché de 13% ;

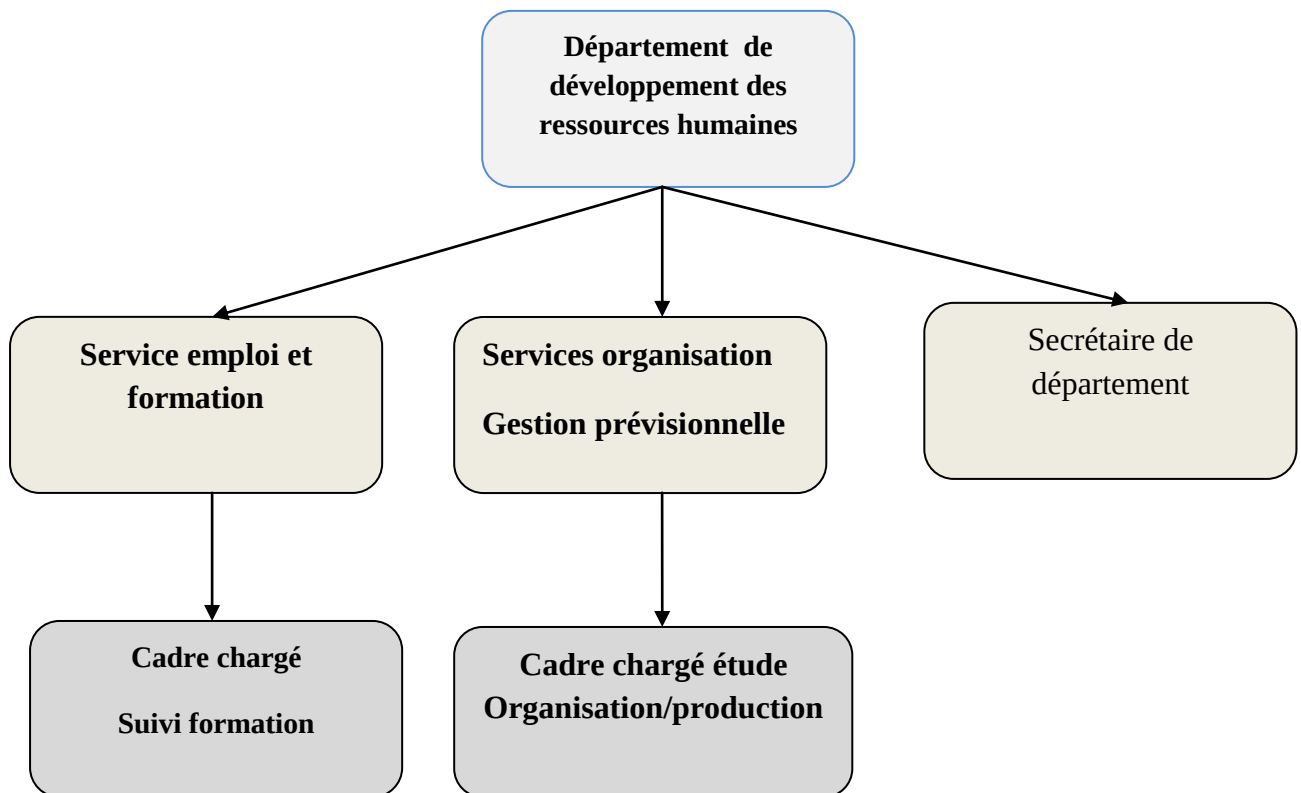
Transmission de données : une activité de réseaux de données pour les entreprises (X25...) ;
Accès Internet à travers : DJAWEB, FAWRI ADSL et dernièrement EASY ADSL ;

Réseau satellitaire : des services de télécommunications s'appuyant sur VSAT, Inmarsat le réseau Thuraya.⁸

1.8. Le service formation⁹

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

Figure N°10 : Organigramme du service de formation d'AT



Source : document interne à l'entreprise

⁸ Mr MOUSSAOUI Salim, Mr OUAZEN Zidane, « Les NGN à Algérie Télécom : Evaluation des performances du routeur de cœur de l'architecture DiffServ », Université de Bejaia, mémoire de Master, novembre 2015

⁹ Document interne de l'entreprise

1.8.1. Objectifs du service formation

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

1.8.2. Tâches principales

- Élaborer un plan de formation.
- Identifier les besoins en formation.
- Évaluer les actions de formation, promotions, mutations, redéploiement.
- Évaluer les organismes de formation.
- Assurer le suivi de compétences du personnel

1.9. Les types de formation au sein d'ALGERIE TELECOM¹⁰

Conformément aux orientations de la DRH, les unités transmettent leurs besoins en formation à la direction des ressources humaines pour analyse et vérification

Après vérifications, la DRH élabore, consolide et valide le plan de formation qu'elle transmet aux unités pour sa mise en œuvre

Ces besoins s'articulent autour des types

1.9.1. La formation spécifique et le perfectionnement professionnel

1.9.1.1. La formation spécifique

Il s'agit d'une action de formation qui répond exclusivement aux exigences d'un poste spécifique d'une structure donnée.

¹⁰ Document intérieur d'ALGERIE TELECOM

1.9.1.2. Le perfectionnement professionnel

Quand on est en face d'un écart poste employé dans le but d'une meilleure Adaptation, autrement dit. Ce sont les sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances. Compte tenu des exigences dictées par l'évaluation technique et technologique.

1.9.2. Le recyclage et la formation sur le TAS**1.9.2.1. Le recyclage**

Il s'agit d'une action de formation visant à permettre aux travailleurs d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son de son poste initial mais de même niveau de qualification.

1.9.2.2. La formation sur le TAS (la formation contenue)

C'est celle assurée quotidiennement, au poste de travail par le personnel maîtrise et cadres, au profit des travailleurs mis sous leurs responsabilité hiérarchique.

La formation sur le tas présente un double intérêt pour l'entreprise, elle permet d'assurer d'une façon économique et polyvalente voire les postes à exigences particulières et ou ayant une incidence sur la qualité et l'environnement.

L'entreprise encourage par conséquent de façon permanente, ce type formation lorsqu'elle concerne des nouvelles recrues. Ces formations sont planifiées et inscrites dans le cadre du plan de formation annuel ou pluriannuel de l'entreprise, elles peuvent aussi avoir un caractère occasionnel ou ponctuel pour répondre à un besoin indispensable et spontané.

1.9.3. Le séminaire et la formation spécialisée

1.9.3.1. Le séminaire:

Il s'agit d'une action de formation de courte durée (01 à 05 jours) permettant la mise à niveau du personnel. Elle permet la régularisation, la mise à jour des techniques ayant trait aux fonctions de l'entreprise.

1.9.3.2. La formation spécialisée :

Il s'agit d'une formation professionnelle spécialisée. Elle vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur d'une qualification permettant aux exigences nécessaires pour la maîtrise d'un processus tout en assurant son fonctionnement dans le respect de l'environnement.

Elle est de longue durée (01 année et plus). Elle est offerte pour le poste de cadres et de responsabilité. L'entreprise ALGERIE TELECOM n'offre pas l'apanage pour ces catégories de poste de se former à l'étranger. Elle se fait uniquement en Algérie et sanctionnée par un certificat ou un diplôme.

Le personnel ayant des responsabilités en matière de qualité ou d'environnement (responsable des systèmes, assistants chargés de la mise en place et de la mise en œuvre, auditeur interne, personnel chargé de la maîtrise opérationnelle) est identifié et sa formation est réalisée dans la phase de mise en place des systèmes de management (SMQ/QME).

La formation du personnel exécutant des tâches ayant des impacts réels ou potentiels sur l'environnement est une exigence de la norme Iso 14001.

L'entreprise recense l'ensemble des aspects environnementaux significatifs générés par ses activités, et identifie le personnel exécutant ces tâches en tenant compte des mutations, des promotions et des temporaires. Le personnel ainsi identifié est formé sur les aspects et impacts environnementaux liés à ses activités ; La formation se déroule sur l'initiative de l'employeur. Elle est organisée :

- Sur les lieux de travail :
- Dans les locaux aménagés relevant de l'entreprise ;

- En externe avec des organismes de formation.

La formation peut avoir un caractère occasionnel ou ponctuel et un caractère planifié.

1.10. La formation occasionnelle et planifiée¹¹

1.10.1. La formation occasionnelle (ponctuelle)

La formation occasionnelle ou ponctuelle « est une opération lancée par l'employeur à l'intention d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs, se traduisant par une participation à des journées d'études ou séminaires permettant aux travailleurs d'actualiser leur savoir ou savoir-faire indispensable à l'accomplissement de leurs tâches ». ¹²

La formation ponctuelle a lieu :

- Après accord du directeur des ressources humaines ;
- Sur demande d'un directeur d'unité ou centrale en précisant ;
- L'identité et la fonction de l'agent concerné ;
- La nature de la formation ;
- Le thème proposé ;
- La durée et le coût de la formation.

1.10.2. La formation planifiée :

La formation planifiée « est un ensemble d'actions » définies et contenues dans un plan de formation établi en fonction des besoins exprimés par les différentes unités » ¹³

Le plan de formation peut être annuel ou pluriannuel. Il est arrêté par la direction des ressources humaines, après l'avis du comité de participation.

¹¹ Bentabet, Elyes; Trouvé, Philippe Les Très Petites Entreprises : pratiques et représentations de la formation continue. BREF, n°123, septembre /996...

¹² - Article 98, 99, de la convention, Op.cit.

¹³ Article 99 de la convention, Op.cit.

Les ressources humaines des unités sont chargées de la mise en œuvre et la concrétisation du plan de formation.

Il permet de prévoir l'enveloppe budgétaire nécessaire à sa réalisation et aussi de connaître :

- L'organisme formateur pour chaque action retenue ;
- Les durées et périodicité de toutes les actions retenues ;
- Les conditions de prise en charge ;
- Les objectifs retenus.

Avant le lancement d'une action de formation, le responsable des ressources humaines de l'unité doit :

- Vérifier si l'action de formation à organiser est retenue dans le plan de formation ;
- S'assurer que l'organisme assurant la formation (interne ou externe) dispose de tous les moyens matériels et humaines nécessaires à la réussite de l'action ;
- Vérifier si le profil des agents concernés est en liaison avec la formation retenue;
- Etudier le programme de formation en fonction de l'objectif fixé.

Section 2 : L'analyse de la politique de formation au sein d'AT

La formation à AT est une exigence importante dans le recrutement du personnel et dans tous les modèles de gestion des ressources humaines, les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle dans le cadre de la politique de formation tracé par la direction générale ainsi la politique de formation se doivent de répondre à la fois aux objectifs de l'entreprise mais tout aussi des individus.

2.1. La politique de formation au sein d'AT ¹⁴

Avant le lancement d'un plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM, une note d'information est diffusée à tout le personnel dans le but de les tenir informés de la politique de formation.

2.1.1. Le processus de formation

Le processus de formation à Algérie télécom se situe autour de quatre points suivants :

- détection et analyse des besoins en formation
- élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation
- réalisation de la formation
- évaluation de la formation

Le management de la formation et une démarche qui intègre la formation dans un ensemble politique et stratégique au service du développement humain dans les entreprises.¹⁵

Cette démarche permet d'accompagner efficacement non les individus et d'anticiper les changements dans les organisations elle découvre deux aspects :

- Compréhension de situation de travail et maîtrise des apports possible de la formation pour l'amélioration des performances collectives et individuelles ;
- Capacité à concevoir des dispositifs de formation et ad mettre en œuvre.

¹⁴ Levy-Leboyer - La motivation dans l'entreprise, 1998, les éditions d'organisation

¹⁵ MeingantA.- Manger ta formation, 1991 -.bs Edition Liaisons

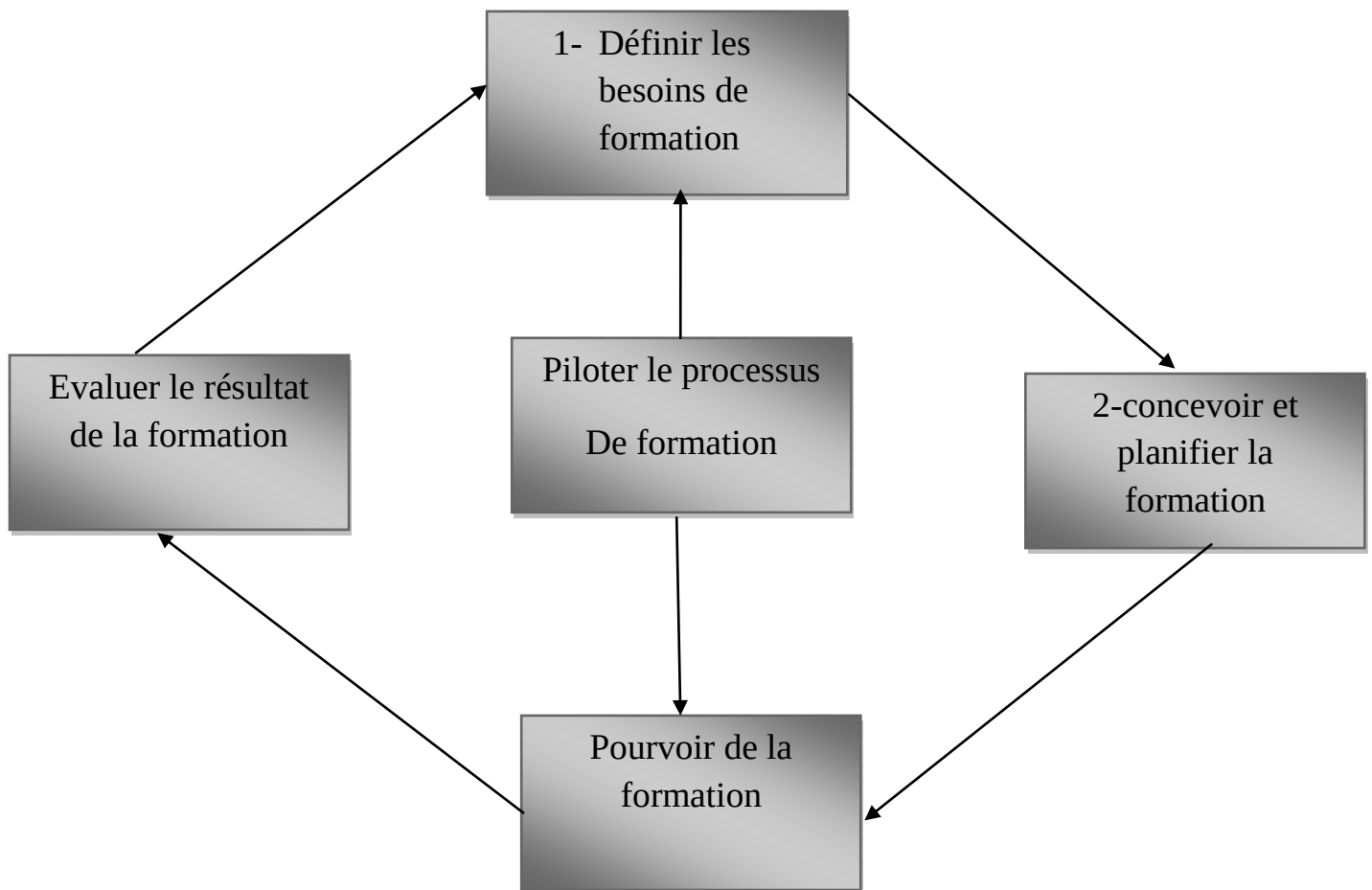
Dans cette logique, la formation prend une dimension stratégique elle doit constituer un investissement à privilégier tant pour l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise que pour le développement et la valorisation des hommes

Il faut donc insister sur les mutations des organisations et leurs impacts sur le métier et par conséquent sur le contenu de l'emploi.

Il faut également s'intégrer dans un processus dynamique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de même qu'il faut considérer le facteur humain comme un déterminant essentiel de la performance de l'entreprise.

La formation connaît aujourd'hui l'importance accrue dans le cadre de du management de compétences. Plusieurs facteurs ont contribué à la restructuration des systèmes de formation, on peut rappeler

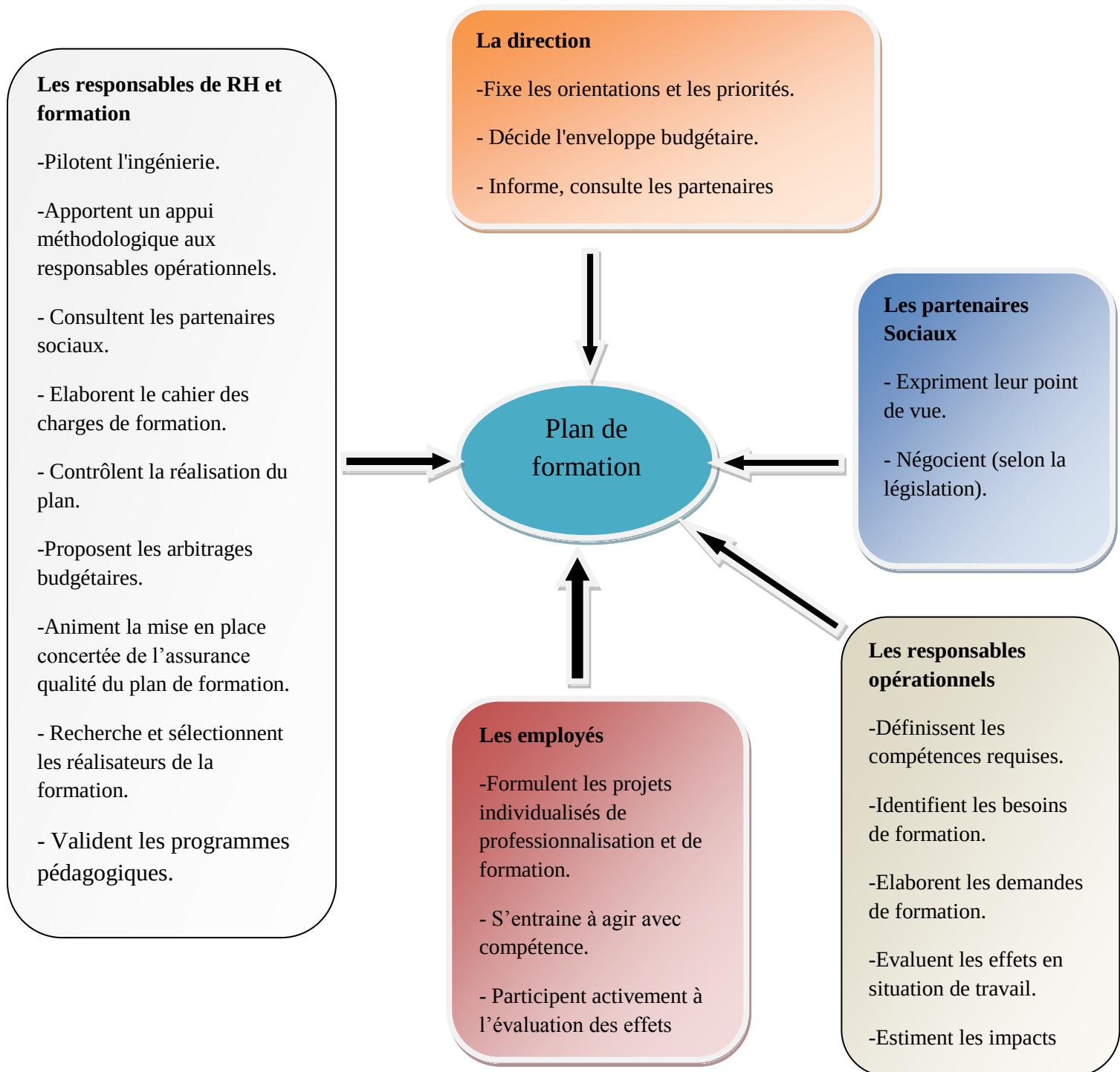
- Un marché du travail en profondes mutations : les progrès scientifiques, technologiques et organisationnels obligent les entreprises comme les individus à plus de créativité, et d'anticipation.
- de nouvelles attentes des individus : on assiste à une évolution de la relation au travail de la part des nouvelles générations qui n'accordent plus la même considération à leur valeur travail
- l'augmentation de la concurrence dans le secteur de la formation professionnelle...
- Pour être rentable la formation doit s'inscrire dans un processus cohérent

Figure N°11 : Le processus de formation d'AT

Source : Document interne de l'entreprise.

2.1.2. Les acteurs du plan de formation

Figure N°12 : Les acteurs du plan de formation



Source : Guy Le Boterf, 1990, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4eme édition, entièrement renouvelée, Édition d'organisation, page 371.

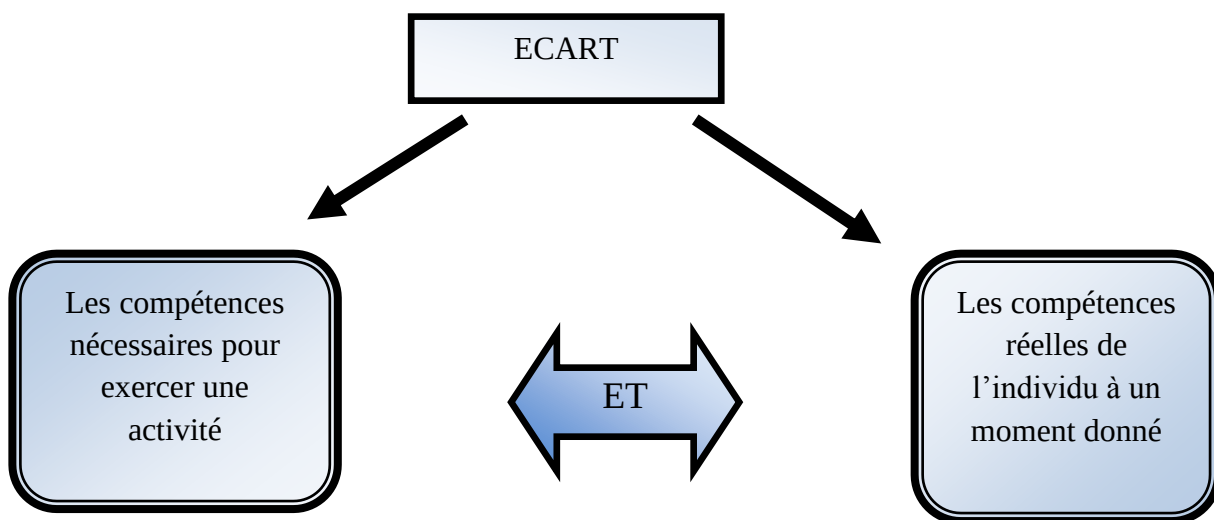
2.2. Les besoins de formation¹⁶

2.2.1. Définition des besoins de formation

Un besoin de formation présence un écart concernant les connaissances, les attitudes et les habilités entre une situation réelle une situation souhaitée.

La situation réelle et celle que vit le salarié dans son poste actuellement.

C'est pourquoi, il est important d'impliquer ce salarié dans la démarche et d'obtenir sa collaboration pour optimiser le processus d'identification des besoins de formation.



C'est sur le profil professionnel requis, que seront finaliser les actions de formation envisagées.

La définition de besoin de formation consiste à dresser la liste des compétences actuelles des employés concernés par rapport aux compétences nécessaires en relation avec les problèmes identifiés ou les projets à réaliser

¹⁶ Philippe Zarifian : Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie des grandes entreprises édifions Liaisons, novembre 2CIO5

2.2.2. Identification des besoins de formation au sein D'ALGERIE TELECOM

Dans le processus d'identification des besoins de formation, il est important de bien distinguer le besoin de la demande :

- * les attentes des personnes ne correspondent pas nécessairement à une demande de formation.

- * la demande n'est pas nécessairement le besoin

Il s'agit donc de clarifier et d'analyser la demande.

Travail délicat car il peut exister des décalages entre les demandes exprimées par les personnes et celles de leur entreprise ou leur hiérarchie.

- * la demande formulée par l'agent peut ne pas correspondre à un besoin réel

Dans ce cas l'intervention de la hiérarchie est importante pour justifier le refus.

- * le besoin identifié par la hiérarchie peut ne pas être reconnu par l'agent l'intervention de la hiérarchie consiste ici à expliquer, motiver et susciter l'adhésion de l'agent.

2.2.3. Analyse des besoins de formation ¹⁷

Les besoins informations qui sont transmis par les différentes structures sont traités exploité et analysé par la DRH

Le traitement consiste essentiellement en ;

- l'analyse des besoins exprimés par rapport aux objectifs de l'unité ;
- le classement des acteurs par type de formation formateur (formation professionnelle spécialisée perfectionnement reconversion) ;
- la validation de la consolidation par le premier responsable de la structure.

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

¹⁷ Document interne d'Algérie Télécom

- orientations et la politique de direction générale ;
- poste occupé ;
- budget prévu

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

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

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

2.2.4. Les niveaux d'identification des besoins

L'identification des besoins peut se faire soit au niveau de l'entreprise ou celui du salarié,

- **Au niveau du salarié :** Pour s'adapter, maintenir ou combler l'écart de compétences. Les personnels interviennent aussi avec leurs enjeux et leurs dynamiques identitaires qu'il est important aussi de comprendre dans le processus de détermination des besoins.¹⁸

La formation a été identifiée par le salarié comme le moyen d'atteindre un objectif qui lui est propre.

Cet objectif présente une relation plus ou moins directe avec l'entreprise ou avec le poste du travail.

Quels sont les objectifs possibles:¹⁹

- Améliorer l'adaptation au poste occupé ;
- Evoluer vers un poste voisin de celui qui est actuellement occupé ;
- Se reconvertir vers un autre métier ;
- Se promouvoir dans l'entreprise ;
- Acquérir une qualification professionnelle ;
- Acquérir un savoir avec une finalité culturelles, sans relation avec l'entreprise ;

¹⁸ Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 72

¹⁹ Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999, chapitre 5 pages : 128

- Développer un savoir-faire ou un savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

Le besoin est identifié, le « produit » correspondant est trouvé, la demande de formation peut alors être formulée. Dans ces différentes phases, l'entreprise intervient plus ou moins en fonction de sa politique formation.

➤ **Au niveau de l'entreprise**

Besoins de l'entreprise : en qualification, en postes, en compétences. Il est donc important de chercher à comprendre les enjeux de l'organisation dans ce processus de détermination des besoins et d'identifier la dynamique dans laquelle celle-ci se trouve : changement, projet particulier, démarche qualité, etc. dans cette optique, il est important aussi de repérer les acteurs clés et les logiques professionnelles qui interviennent sur la dynamique de l'ensemble.²⁰

Les actions de formation sur l'initiative de l'entreprise correspondent aux actions figurant au plan de formation par décision des managers, auxquelles s'ajoutent celles qui, partant de l'initiative d'un salarié, sont acceptées par l'entreprise.

La formation sur l'initiative de l'entreprise correspond au plan de formation. Celle sur l'initiative du salarié correspond au congé individuel de formation (voire à la promotion sociale- cours du Conservatoire National des Arts et Métiers- formations en dehors du temps du travail).

2.2.5. Les outils d'identification de besoin de formation ²¹

Le recensement des besoins de formation permet la construction du plan de formation de l'entreprise. Lorsque le responsable d'action reprendra la ligne du plan pour monter l'action, il devra déterminer précisément les objectifs visés par l'action. Alors pourquoi ne pas gagner du temps (et de l'efficacité) en demandant la formulation des objectifs à atteindre, dès la phase du «recueil des besoins» ? Comme nous l'avons écrit plus haut, pour effectuer un recensement correct des objectifs, il ne s'agit pas de recueillir auprès du personnel ses demandes à suivre tel ou tel stage, ni ses «envies» exprimées en termes de

²⁰ Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 72

²¹ Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999

contenu : «Je suis intéressé par un stage conduite de réunion», «je voudrais me former à l'analyse de la valeur», etc...

Mais il s'agit de relever les objectifs des intéressés pour se poser ensuite la question : «la formation peut-elle faciliter l'atteinte de ces objectifs ?» Si la réponse est positive, alors nous aurons trouvé des besoins de formation exprimés en termes d'objectifs à atteindre.

C'est la seule façon efficace, pour la formation adaptation, d'opérer un recensement en vue de la construction du plan de formation.

2.3. Le recensement des besoins de formation ²²

2.3.1. Le recensement des besoins individuels

La période des entretiens d'activité est peut-être plus propice au recueil des besoins, mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéressé constate, avec son manager, que la formation va l'aider à atteindre un objectif. L'outil qui va informer le responsable formation doit donc être disponible à tout moment.

Le recensement peut se réaliser au moment des entretiens d'activité, il peut être proposé un guide de réflexion pour faciliter la recherche des objectifs de formation. Si aucun moyen de formation, répondant au besoin, n'est programmé au plan de formation et s'il y a urgence, le responsable formation proposera une formation individuelle externe

2.3.2. Le recensement des besoins collectifs

Pour le recensement des besoins collectifs nous retrouvons les mêmes caractéristiques que pour les besoins individuels : nécessité d'un système de recueil souple, pouvant être utilisé à tout moment dès qu'un groupe de travail énonce des objectifs assortis d'une action de formation.

L'outil de remontée d'information vers le responsable formation doit également être disponible en permanence (voir en annexe un exemple de fiche de recueil des besoins collectifs de formation). Toutefois, pour certains types de formation, le recensement va se

²² Formation en Management des ressources humaines élaboré par Mme F. CHELGHAM

réaliser d'une façon plus systématique. C'est pourquoi nous rappelons les types de formation avant de préciser pour chacun les modalités du recensement

2.4. Types de besoins de formation au sein d'AT ²³

On peut distinguer trois types de formation ;

2.4.1. Besoins personnels

À l'initiative du personnel, sans relation directe avec le poste qu'il occupe elle doit donc rester à l'initiative de l'agent

2.4.2. Besoins individuels

- à l'initiative de la hiérarchie, qui ne concerne qu'un seul agent dans le cadre du poste actuel ou à venir.

- le recueil doit avoir lieu à l'occasion des entretiens d'activités.

- ces besoins identifiés doivent faire permettre l'atteinte des objectifs actuel ou nouveau

- le système de recueil doit être souple : même en dehors des entretiens d'activité.

2.4.3. Besoins collectifs :

- à l'initiative de la hiérarchie qui concerne un groupe d'individus (tous les titulaires d'un Poste donné, tous les agents d'une équipe particulière, ou d'un statut particulier...)

En conclusion nous pouvons dire que dans le meilleur des cas, la formation continue dans l'entreprise doit articuler les attentes, les aspirations et les projets individuels avec les stratégies de l'entreprise, et réciproquement.

²³ Formation en Management des ressources humaines élaboré par Mme F. CHELGHAM

Les projets individuels doivent s'ajuster au projet de l'entreprise, afin d'éviter les dispersions infructueuses.

Les attentes personnelles doivent s'intégrer aux objectifs professionnels. Mais les stratégies de l'entreprise seront autant mieux soutenues qu'elles offriront simultanément la possibilité, pour tous les collaborateurs de leur propre épanouissement.

Ces démarches de formation nécessitent des discussions et négociations avec tous les acteurs concernés.

Voir exemples ci-dessus ²⁴

Activités de l'entreprise					
Description du projet de développement de l'entreprise. Orientation Stratégiques : Contexte de l'entreprise et son environnement : Principaux besoins en formation					
Objectifs et impacts attendus du plan de formation					
Document de formation	Thème de formation	Effectifs	Catégories(1)	Nombre de jours de formation	Opérateur de formation

(1)Opérateurs, maîtrise, Cadres

Source : Document interne d'Algérie Télécom

²⁴ Document interne d'Algérie Télécom

2.5. Processus d'élaboration du plan de formation²⁵

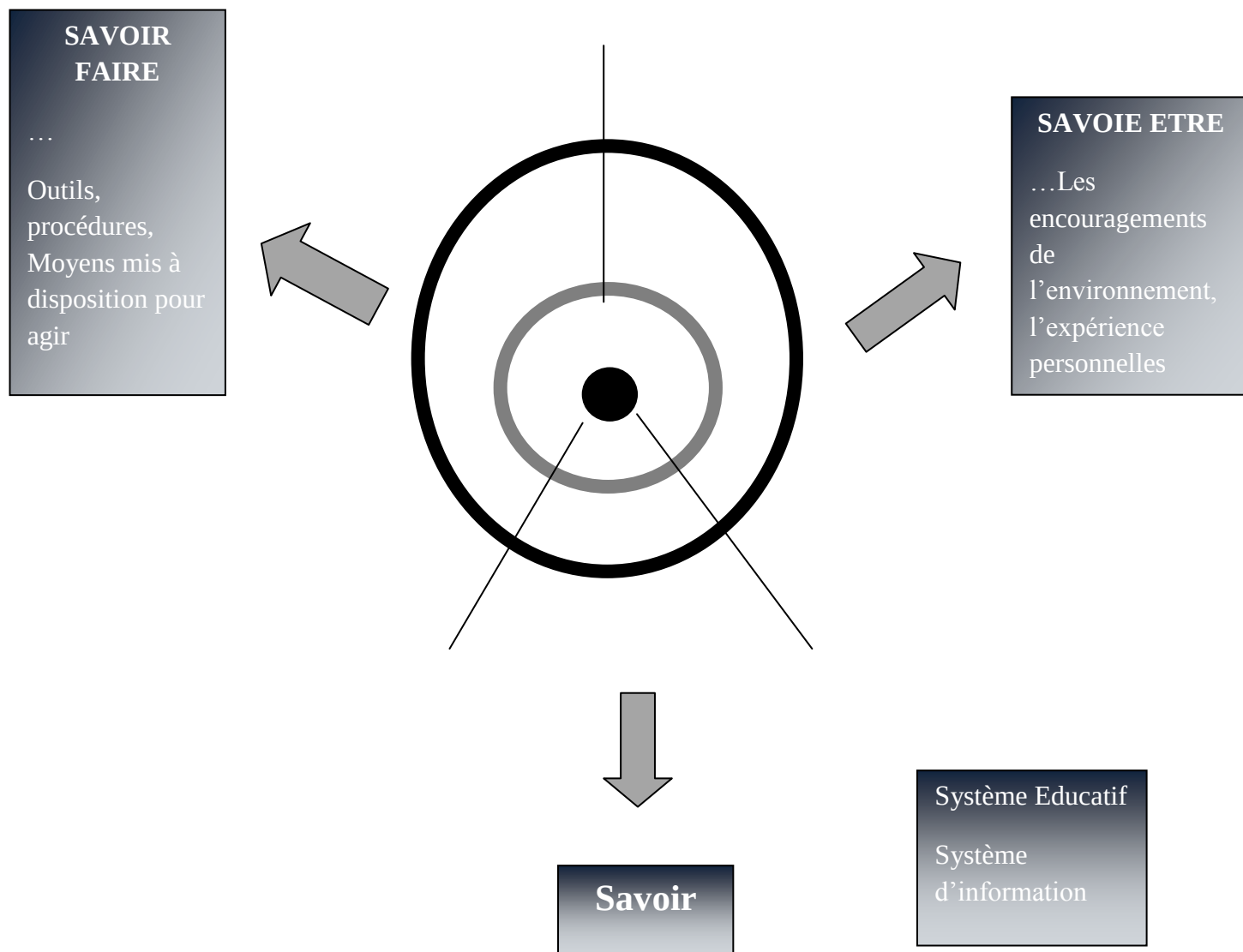
Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

C'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés de la direction, et responsables, impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel. Il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.

Condition de construction d'un plan de formation : pour construire un plan de formation plusieurs conditions sont requises :

- Un coût conforme au budget alloué s'il s'agit d'une enveloppe globale déterminée.
- La disponibilité des formateurs internes selon la charge de travail requise pour une action de formation.
- Des durée de formation conciliables avec le charge de travail requise pour une action de formation.
- Un bon équilibre avec une formations internes et formations externes.

²⁵ Document interne d'Algérie Télécom

Figure N°13 :L'élaboration du plan de formation : Le profil cible

Source : document interne de l'entreprise

2.6. Evaluation de la formation²⁶

L'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apprenants (sur les naissances, attitude, comportement et performance), dans le lieu de l'apprentissage est dans le contexte du travail.

Elle est nécessaire, car elle permet :

- de vérifier l'efficacité de la formation
- de tirer les enseignements de l'action pédagogique
- de mieux préparer le suivi de la formation

2.6.1. Définition de l'évaluation

C'est l'acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un objet déterminé (individu, situation, action, projet, etc.) par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données qui sont mises en rapport :

- des données qui sont de l'ordre du fait, et qui concernent l'objet réel à évaluer,
- des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concerne les attentes, des intentions.

C'est juger, donner une valeur.

C'est aussi comparer un résultat, et une action avec un référent. (C'est-à-dire une norme, un modèle)

L'évaluation permet d'analyser l'acquisition par les apprenants de savoir, savoir-faire et savoir-être.

➤ Pourquoi évaluer ?

La formation permet d'emmener une population donnée d'une situation initiale à une situation nouvelle (qui se traduit en en objectifs pédagogiques).

Évaluer une action de formation, c'est donc essentiellement :

²⁶ Document interne d'AT

- mesurer l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés
- rechercher les causes de cette écart ;
- rectifier le tir en conséquence (chargée d'attitude, de méthodes, de contenu, repérer les difficultés d'application etc.)

➤ **Quoi évaluer ?**²⁷

L'évaluation peut porter sur :

- le degré de satisfaction des participants ;
- les performances des stagiaires, on mesure les résultats de l'apprentissage,
- la pertinence des contenus des programmes,
- la progression pédagogique, les méthodes, les stratégies pédagogiques,
- les compétences des formateurs, la qualité est la relation pédagogique
- l'organisation de la formation, les moyens pédagogiques
- le climat, l'ambiance de la formation
- les procédures d'évaluation mise en place

On peut distinguer les différents niveaux d'évaluation :

- le niveau des acquis de l'apprentissage
- le niveau du processus d'apprentissage
- le niveau des effets de l'apprentissage sur le terrain (compétences acquises effet sur le terrain).

Cette évaluation peut s'opérer sur divers plans :

- le plan individuel
- le plan du groupe

²⁷ Document interne de l'entreprise

Dans une procédure d'évaluation il n'est pas possible de tout évaluer, il faut donc souvent faire des choix et cibler l'objectif de l'évaluation en fonction des questions posées, des décisions à prendre, des aménagements souhaités.

➤ **Quand évaluer ?**

▪ **avant la formation**

- on évalue le pré-requis nécessaire à l'apprentissage,
- on situe le formé par rapport à un niveau donné,
- on Oriente les participants vers des groupes homogènes.

▪ **Pendant la formation**

- on mesure la progression de l'apprentissage (acquisition de savoir, de savoir-faire)
- on analyse les méthodes, les contenus en fonction de la progression de l'apprentissage.

▪ **à la fin de la formation**

- on évalue le degré de satisfaction des participants ;
- on mesure les résultats, les acquis des participants.

▪ **Après la formation**

- on mesure sur le terrain l'acquis réel de compétences nouvelles, on vérifie la stabilité de l'apprentissage, la réalité du transfert d'apprentissage dans les situations professionnelles,
- on mesure les compétences acquises, les effets sur le terrain.

Les participants peuvent évaluer eux-mêmes le résultat dans une auto-évaluation.

Le formateur peut effectuer des évaluations formatives ou certifiantes.

Des experts extérieurs peuvent certifier le niveau de performance des participants.

Les hiérarchies peuvent évaluer les compétences acquises.

2.6.2. Les pratiques d'évaluation de la formation²⁸

Évaluer la formation est nécessaire pour toute entreprise qui souhaite reconnaître « le retour sur investissement » des actions de formation qu'elle a initiées.

Il convient de distinguer :

➤ **l'évaluation à chaud :**

Cette évaluation se fait juste après l'action de formation à l'aide d'un questionnaire pour apprécier l'acquisition des connaissances, ainsi que l'impression des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, afin de mesurer leurs satisfactions.

Après l'étude de tous les questionnaires d'évaluation, le responsable de formation élabore une fiche de synthèse qui résume les résultats obtenus.

➤ **l'évaluation à froid**

Cette évaluation se fait quelques temps après l'action de formation dans une période différée selon les catégories socioprofessionnelles concernées.²⁹

Le responsable hiérarchique de chaque salarié formé est chargé de remplir une fiche d'évaluation de la formation, pour objectif de savoir si les salariés Formées possèdent et mettent en œuvre les compétences pour lesquelles ils ont été préparés.

Tableau N°05 : catégories et durée de formation des évaluations à froid

Catégories Durée de formation	Evaluation
Exécution	01 mois
Maitrise	02 mois
Cadre	03mois
Cadre supérieur	04mois

Source : Document interne de l'entreprise

²⁸ Document interne d'Algérie Télécom

²⁹ Idem, article 134

➤ **L'évaluation quantitative**

Le responsable de formation établit deux bilan semestriels, puis un bilan annuel pour évaluer quantitativement l'ensemble des actions de formations planifiés et non planifiées, ainsi que leurs coûts de réalisation et l'écart existant entre le nombre des agents planifiés et ceux qui sont réalisés.

➤ **L'évaluation qualitative**

Le responsable de formation établit deux bilans semestriels, puis un bilan annuel pour évaluer qualitativement si les formations réalisées font l'objet d'une amélioration, en s'appuyant sur une synthèse de fiches d'évaluation à froid, qui inclut les taux d'atteintes des objectifs des actions de formation.

2.6.3. Le suivi de l'action de formation³⁰

L'expérience à montrer que certaines actions de formation déclarées excellente par ses résultats à chaud, se sont révélées sans effets sur le terrain faute de suivi. Dans certains cas, les situations sur le terrain se sont même détériorées face aux contraintes de mise en pratique des connaissances acquises.

Le suivi d'une action de formation se prépare et concerne le pilote de la formation, et bien entendu les responsables hiérarchiques des participants. Le suivi de la formation se fixe comme objectif de lever les contraintes d'applications(en situation professionnelle) des acquis des participants (technique et comportementaux).

L'expérience d'une procédure de suivi est un facteur clé de la motivation des participants pour mettre en application la nouvelle connaissance. Cette mission de suivi peut être confiée à une ou plusieurs personnes, selon les contraintes du contexte dans lequel cette opération doit être menée (membre et dispersion géographique des participants).

Le chargé du suivi et un homme d'action qui doit non seulement connaître le contenu de la formation, mais aussi l'environnement professionnel dans lequel les participants exercent leurs activités.

³⁰ Mr MOUSSAOUI Salim, Mr OUAZEN Zidane, « Les NGN à Algérie Télécom : Evaluation des performances du routeur de cœur de l'architecture DiffServ », Université de Bejaia, mémoire de Master, novembre 2015

Leço chargé du suivi, peut mener bien sa mission, doit s'inscrire dans le dans une démarche de tutorat dans les principales missions sont :

- les démonstrations en situation réelle
- la fixation d'objectifs concret,
- la valorisation des résultats des participants
- la mission du chargé du suivi s'achève par un rapport d'évaluation à froid

Ce rapport est primordial, dans la mesure où il doit faire ressortir les ajustements à apporter à l'une de à l'unité de travail sur les plans organisationnel et technique afin d'optimiser les effets de la formation.

Cette phase de suivi peut s'effectuer également à distance par d'autres outils d'évaluation à froid, tel que les questionnaires qui sont moins contraignant, mais aussi peu fiables. Dans cette éventualité, il est indispensable que le dispositif d'évaluation à froid par questionnaire soit clairement expliqué aux différents acteurs.

2.7. La gestion des compétences au sein d'ALGERIE TELECOM³¹

2.7.1. L'identification des compétences

Dans l'entreprise ALGERIE TELECOM les compétences sont identifiées par une seule et unique pratique répandue et dénommée « L'observation ». C'est sur cette base que chaque supérieur hiérarchique tente ou essaye de corriger ou détecter les écarts afin à combler ce manque de compétence, de ses subordonnés et ce sur la base des observations effectuées quotidiennement.

Les supérieures observent leurs subordonnés au moment du travail et apprécient le résultat de chacune de leurs tâches en fonction du temps qui a été consacré.

³¹ Formation en Management des ressources humaines élaboré par Mme F. CHELGHAM

2.7.2. La construction des compétences

Pour les entreprises, la nécessité de construire des compétences est un fait. Les compétences évoluent, ce qui nécessite une mise à jour perpétuelle. Pour ce faire, divers moyens, en sus à la formation, s'offrent à l'entreprise :

- L'apprentissage sur le tas : il s'agit du moyen le plus habituel de construction de compétences. Au sein de D'ALGERIE TELECOM, ce type d'apprentissage est surtout caractéristique des métiers relevant du technique qui relèvent du terrain.

- L'expérience : l'expérience professionnelle est un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences. Au sein de D'ALGERIE TELECOM cette acquisition des compétences est reconnue sur la base de la pratique sur le lieu de travail (ancienneté dans le poste).

- La motivation : en tant que « savoir combinatoire » de deux composantes, qui sont la capacité et la volonté d'agir, nous pouvons dire que ce sont les leviers de la motivation qui favorisent l'auto apprentissage et la recherche volontaire de nouvelles connaissances, ce qui permet la construction de nouvelles compétences.

- La mobilité : une mobilité, qu'elle que soit verticale ou horizontale favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances et mène vers la construction des compétences

2.7.3. Le référentiel de compétences ³²

La réalisation du référentiel de compétence est un investissement pour l'entreprise, il doit donc être ciblé afin de permettre d'éviter les erreurs d'attribution.

³² Document interne D'Algérie télécom

Conclusion

D'après les informations recueillis à partir de notre enquête menée au sein de cette entreprise spécialisée dans la télécommunication, on peut dire que cette entreprise prend en considération la formation comme un axe primordial, et surtout elle représente l'un des aspects majeur des ressources humaines les mieux managés par les responsables des entreprises, car cette dernière est considérés comme la principale richesse de l'organisation et une force vitale de créer une valeur ajouté.

Les résultats obtenus de cette étude théorique sur la formation des ressources humaines et l'avantage concurrentielle, nous ont permis de déduire :

Dans un premier temps que la gestion des ressources humaines n'est pas une fonction de soutien qu'on peut négliger.

C'est une fonction qui permet d'assurer la croissance, le profit et la pérennité de toutes entreprises. Pour cela l'entreprise doit concentrer ses efforts sur les pratiques de gestion des ressources humaines et investir pour maintenir son capital humain.

Dans un second temps, la formation est l'une des pratiques organisationnelles qui permet de renforcer la performance du capital humain dans le but d'accomplir les objectifs organisationnelles

Finalement, l'entreprise doit concentrer ses efforts sur les activités intégrant des compétences tel que la GRH et qui sont susceptibles de créer un avantage concurrentiel.

Conclusion Générale

Tout au long de notre travail, nous avons constaté que la formation en entreprise est une activité de Gestion des Ressources Humaines primordiale adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise. Elle permet aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leur carrière et d'évoluer dans l'entreprise. La formation professionnelle constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifié. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnée.

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

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints, en comparant les objectifs d'apprentissages aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation).

Il est possible de juger à quel point, l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Cependant la formation en doit ne pas se réaliser sans plan, sans cadre et au hasard. Elle doit suivre un processus bien précis, élaboré par le service des Ressources Humaines qui doit disposer d'outils lui permettant de communiquer facilement sur les campagnes de formation et gérer leur organisation.

Elle est recommandée que la formation doive concerner non seulement les jeunes recrues mais également, les travailleurs en poste pour les remettre à niveau et les adapter en permanence aux changements dans tous les domaines.

En définitive le processus de formation à l'intérieure d'une entreprise obéit à une logique très finalisée allant de l'identification des besoins en formation à la planification d'un plan de formation en passant par la détermination, la planification qualitative et quantitative sous forme d'un plan d'action et de moyens.

En fin la formation doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur et facilite la réussite des projets et challenges de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissances pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

La gestion des ressources humaines peut être définie comme étant l'ensemble des politiques qui permettent aux responsables d'acquérir, et de développer les compétences pour optimiser les performances des individus et cela va permettre le bon fonctionnement de l'entreprise. Aussi nous avons pu citer tous les aspects reliés à la formation professionnelle que nous trouvons être l'une des politiques essentiels utilisé pour développer les savoirs, savoirs faire, et savoirs être des individus et faire la meilleure adéquation entre les compétences des salariés et les exigences des postes

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

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

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

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

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

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

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

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

En conclusion L'entreprise ALGERIE TELECOM fournit des efforts considérables en matière de formation et essaye toujours de développer son facteur humain pour le bien de l'entreprise.

Le travail que nous avons accompli nous a donné une opportunité d'avoir une idée générale sur le domaine professionnel et ainsi compléter nos acquis théorique.

Ouvrages

- Carole Pageau, « Guide de gestion des ressources humaines »
- P.LOUART, « Gestion des Ressources Humaines », édition Eyralles, Paris, 1994
- Christophe parmentier, 2008, « l'ingénierie de formation » Edition d'organisation
- A MEIGNANT, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003
- J.SOYER, « Fonction formation », Edition d'Organisation, Paris, 2002
- Thierry ARDOUIN, édition paris 2003
- Chloé Guillot-soulez, 2014/2015, « La gestion des ressources humaines », Édition lexten Jean- Marie Peretti édition paris 2003.
- Ardouint, Ingénierie de formation de l'entreprise. Edition Dunod. Paris. 2003.
- ALAIN MEIGNANT, La formation autre stratégies pour l'entreprise, édition organisation, paris, 1986.
- CLAUDE LEVY LEBOYER, La gestion des compétences, édition d'organisation, 2009.
- FRANCIS MINET, communication aux journées, édition AFDS 2009.
- JEAN MARIE PERTTI, Ressources humaines 11ème édition, dépôt légale décembre 2007, France QUERCY.
- JEAN SIMONET, De la formation en management des compétences, édition territoriale, août, 2008.
- SYLVIE GAGNON, MARIAN LA VOIS, guide de gestion, édition carde pageau, techno compétences, canada, 2003.
- WEISS. DIMITRI, Les ressources humaines 2ème édition d'organisation, paris, 2003.
- MEIGNANT ALAIN, « Manager la formation », 4ème édition Liaisons, Paris 1997
- ZARIFFIAN PHILIPPE, Objectif compétences, édition Liaison, 1999.
- Philippe Zarifian : Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie des grandes entreprises édifications Liaisons, novembre 2005.

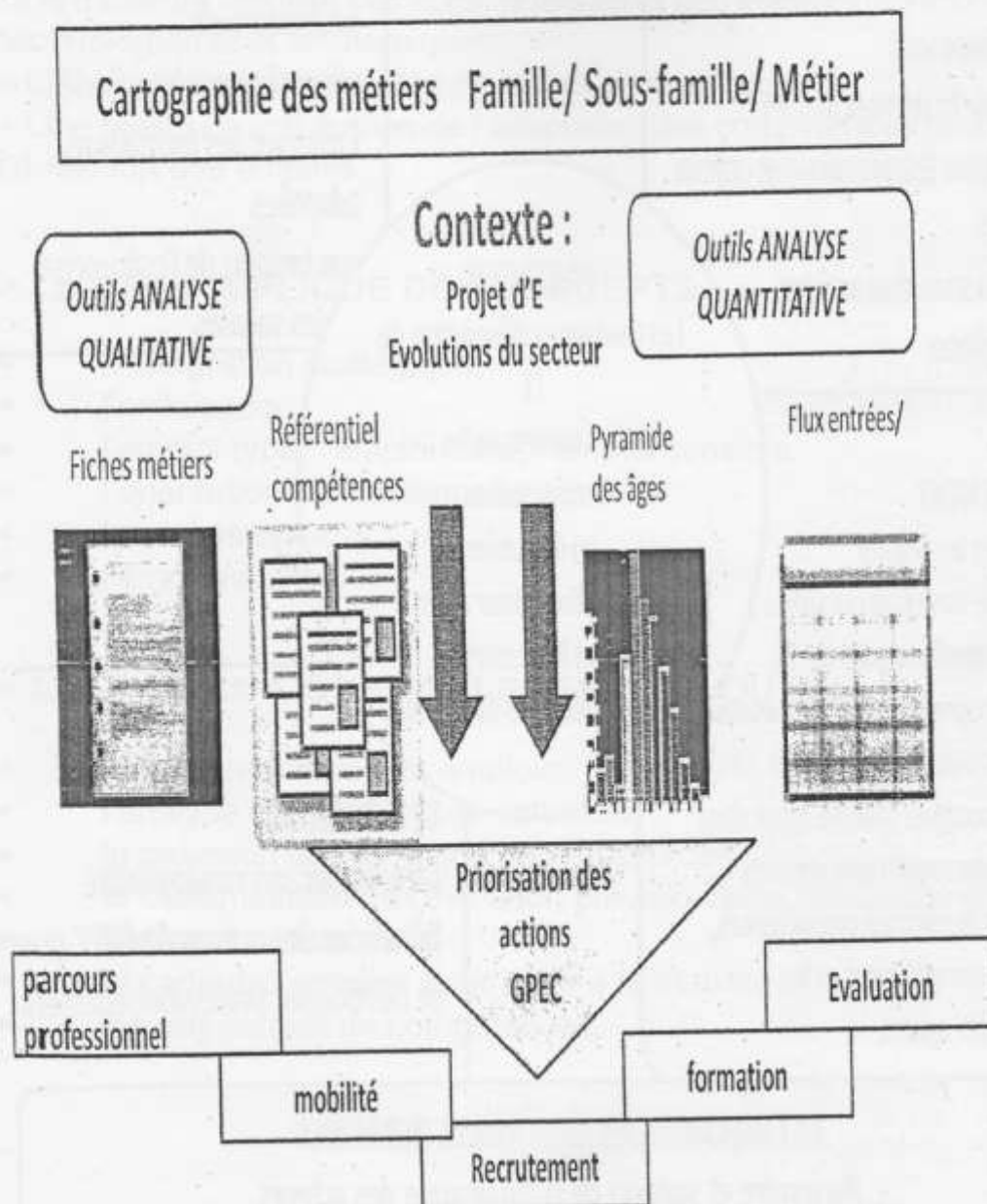
Mémoires

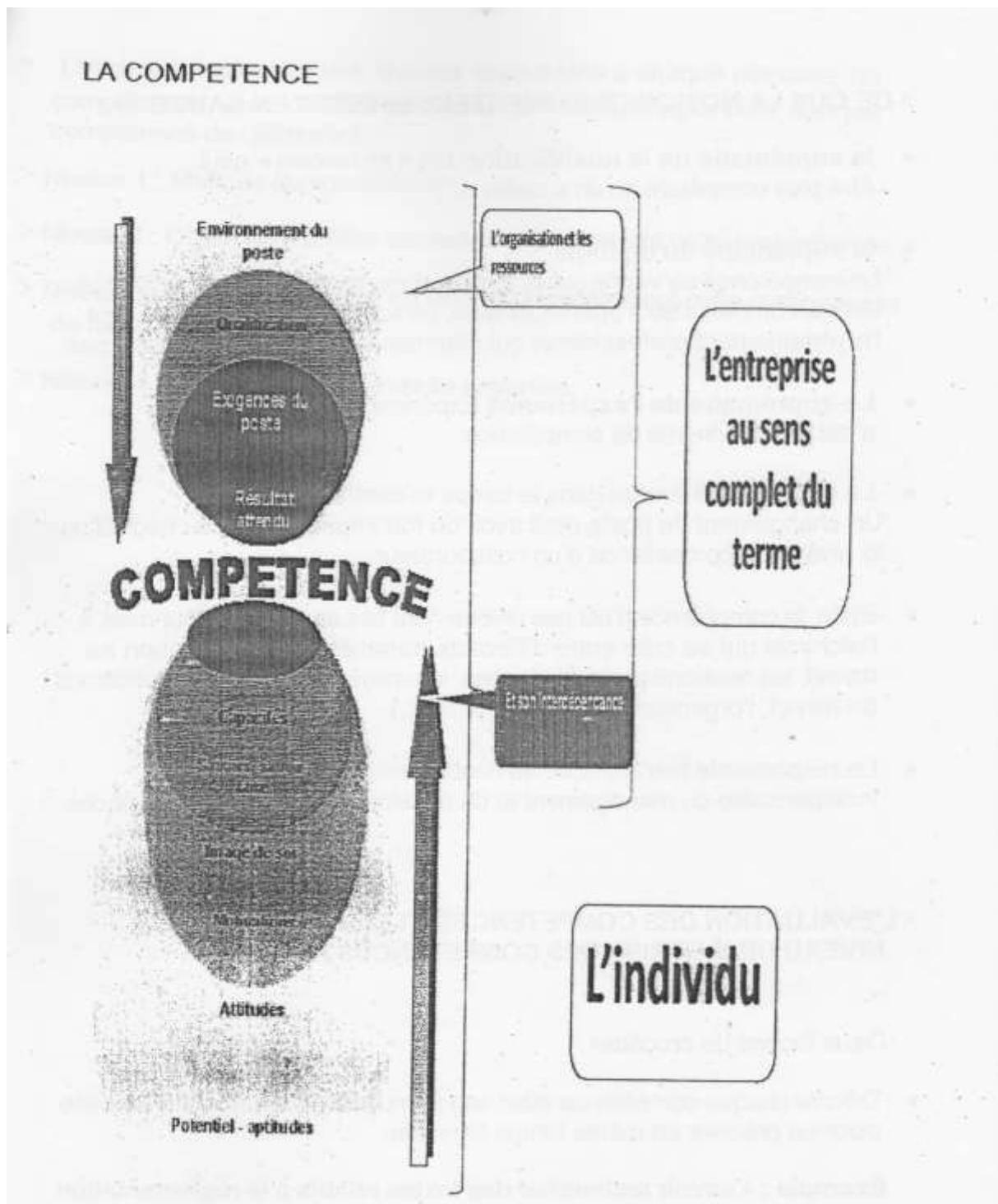
- MOUSSAOUI Salim, Mr OUAZEN Zidane, Les NGN à Algérie Télécom : Université de Bejaia, mémoire de Master, novembre 2015
- DJAHIDA SI HADJ, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013.

Sites internet

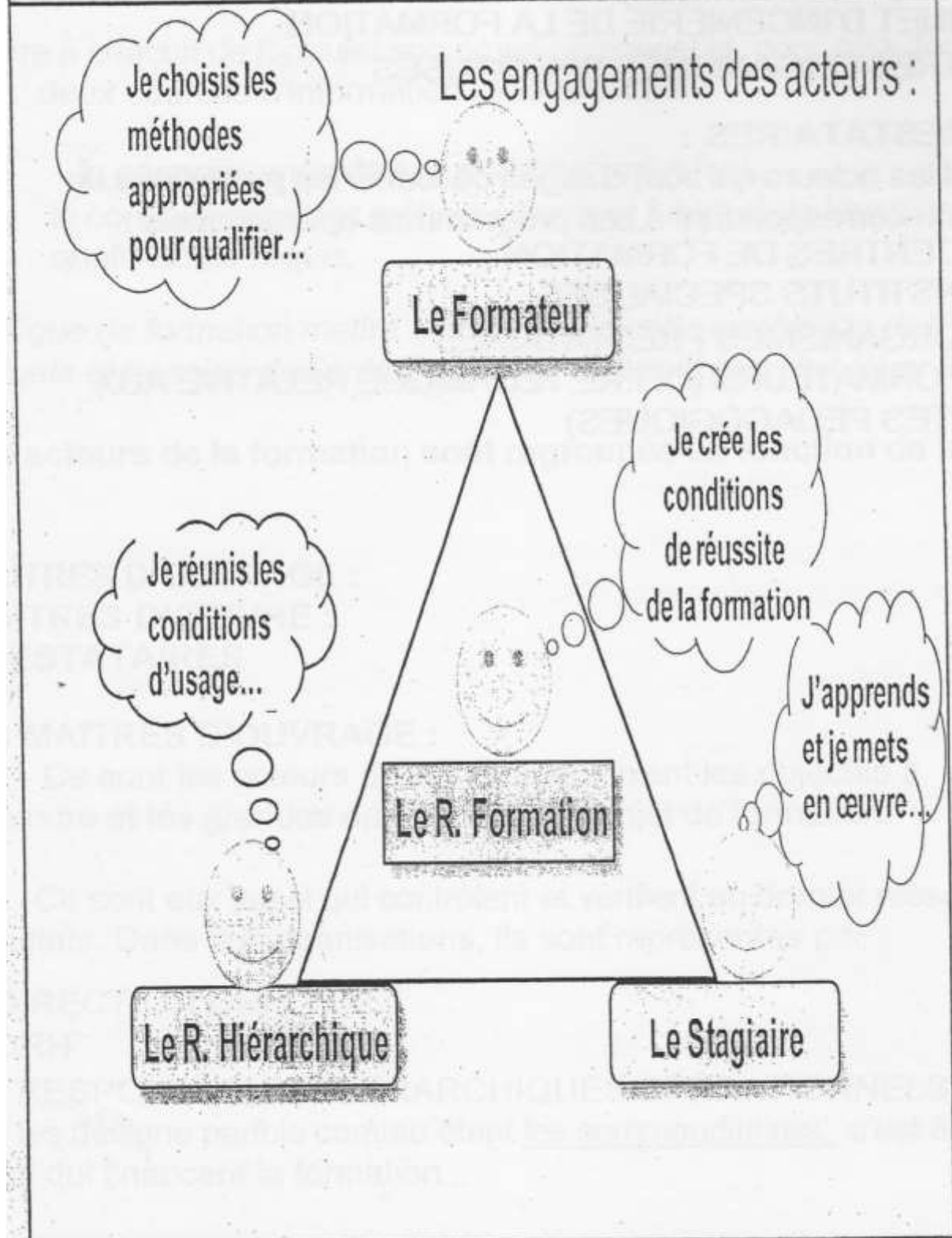
- www.algeriatelecom.dz

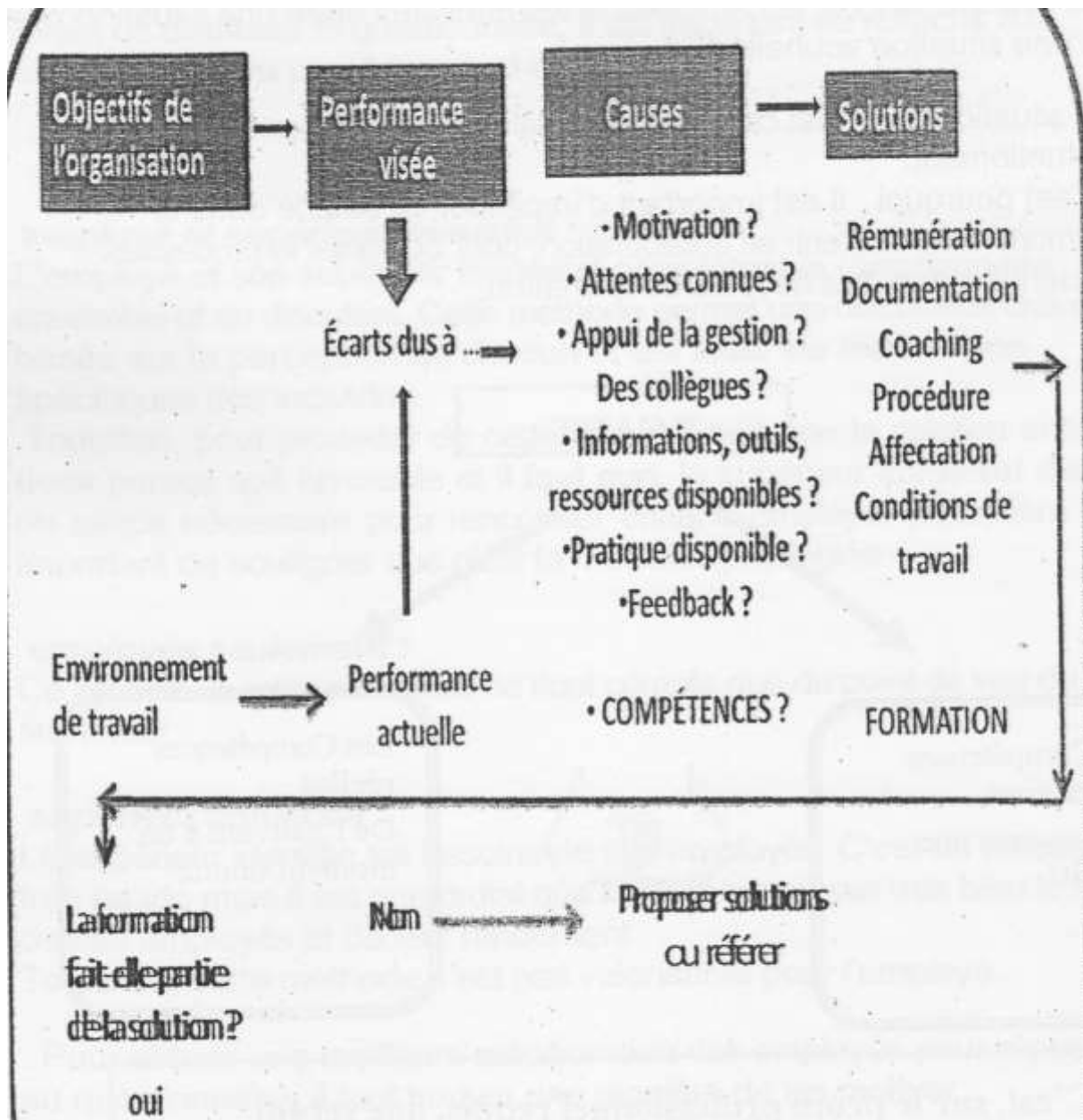
➤ LES OUTILS DE LA GPEC





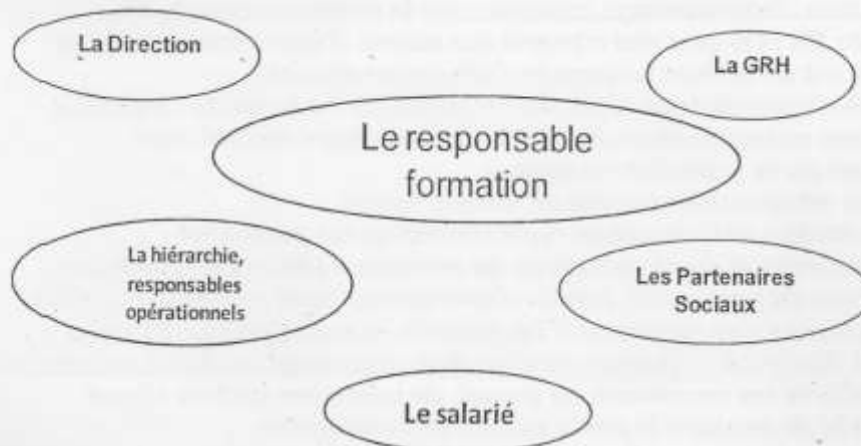
LES ACTEURS DANS LE PROCESSUS DE FORMATION





➤ **LES ACTEURS A ASSOCIER DANS L'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION**

LE SYSTEME D'ACTEURS



L'ETAT
 LES SYNDICATS ET ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES
 LES CABINETS DE CONSULTANTS

MISSIONS PRINCIPALES DU CHARGÉ DE FORMATION

MISSIONS	OUTILS
• Identifier les besoins	• Entretiens terrains et hiérarchiques • Choix des objectifs • Déclinaison des objectifs en actions
• Rédiger le plan	• assemblage des actions en cohérence
• Chiffrer les coûts	• Exploitation des ratios financiers des exercices précédents • Extrapolation de l'enveloppe financière
• Assurer le suivi budgétaire	• Elaboration d'un dispositif de tableau de bord et mise à jour
• Identifier les ressources et partenaires de la formation	• Recensement de l'offre formation • Mise en place d'une gestion documentaire • Mise en place d'un observatoire de la formation (Revue, colloques,...)

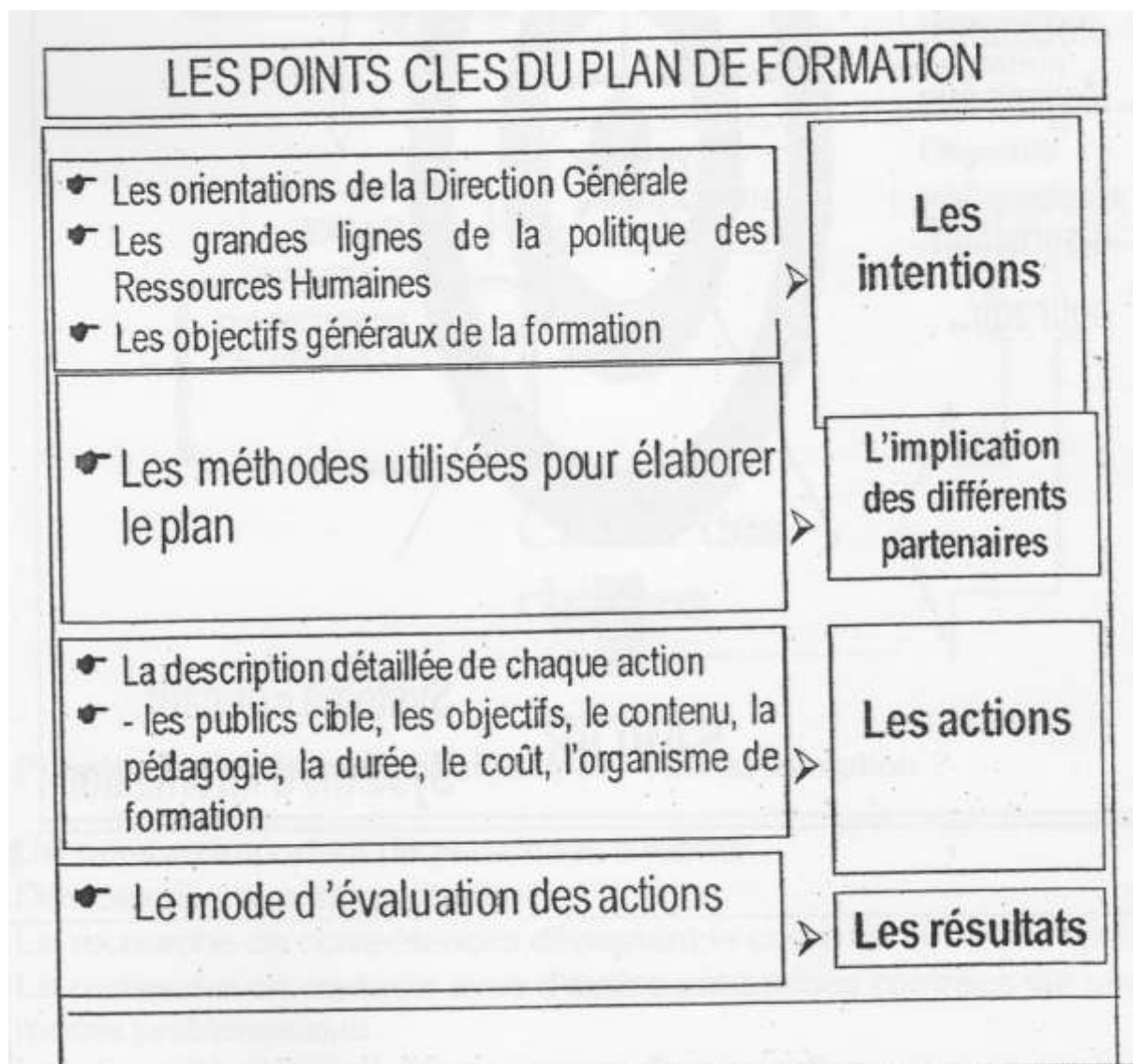
MISSIONS	OUTILS
• Etablir le cahier des charges	• Identification des thèmes à traiter • Confrontation des programmes existants
• Acheter la formation	• Lancement d'appel d'offres • Négociation avec les organismes
• Vendre son plan de formation	• Argumentation du plan • Négociation Gagnant/Gagnant
• Informer le personnel (droit)	• Groupe de travail participatif • Note d'information • Affichage
• Envoyer le personnel en formation	• Planning des stages • Inscription auprès des organismes • Invitation des stagiaires

MISSIONS	OUTILS
• Faire face aux obligations légales	• Mise en place d'une méthode de suivi administratif
• Contrôler la réalisation des actions	• Elaboration d'outils de contrôle
• Evaluer les retombées opérationnelles	• Elaboration d'une démarche d'évaluation des actions et du plan de formation

Exemple de plan de formation

Période de référence : janvier – décembre 2010

Formations ou Services Classement par priorité	Objectifs opérationnels	Public visé	Effectif à former	Modalités d'organisation (interne, externe, dates prévisionnelles, durée)	Responsable	Coût prévisionnel	Organisme financeur
1. Services de vaccination du district Priorité : Haute	Optimiser la surveillance épidémiologique	- Infirmiers - sage-femme	6	Externe 21 – 25 juin 2004 5 jours, 30 heures 6h/jour	Médecin-adjoint	1.000.000 DA	Ministère de tutelle
2. Centres de santé Priorité : Moyenne	Améliorer le plaidoyer et la mobilisation sociale	- Infirmiers - Agents de santé	20	Interne 6 – 7 septembre 2004 2 jours, 12 heures 6h/jour	Responsable communication	1 000.000 DA	Budget de fonctionnement
3. Centres de santé Priorité : Faible	Améliorer la gestion des données	- Infirmiers	3	Interne 6 septembre 2004 1 jour, 6 heures 6h/jour	Responsable des données	300.000 DA	Budget de fonctionnement
4							
5							



> CHIFFRER LE PLAN

Exemple

Types de coûts	Contenus
COÛTS DIRECTS * (les budgets de formation)	FACTURES : inscriptions, honoraires des animateurs extérieurs, factures des organismes de formation, amortissements des achats de matériel pédagogique, locations de matériel pédagogique, locations de salles, frais de déplacement...
COÛTS INDIRECTS (coûts du temps passé)	RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX STAGIAIRES : pour le temps passé en formation
CHARGES DE STRUCTURE (coût du Département Formation)	RÉMUNÉRATIONS DU PERSONNEL DU DÉPT FORMATION ET DES ANIMATEURS-RELAIS (formateurs occasionnels) + différents frais de fonctionnement du Département Formation

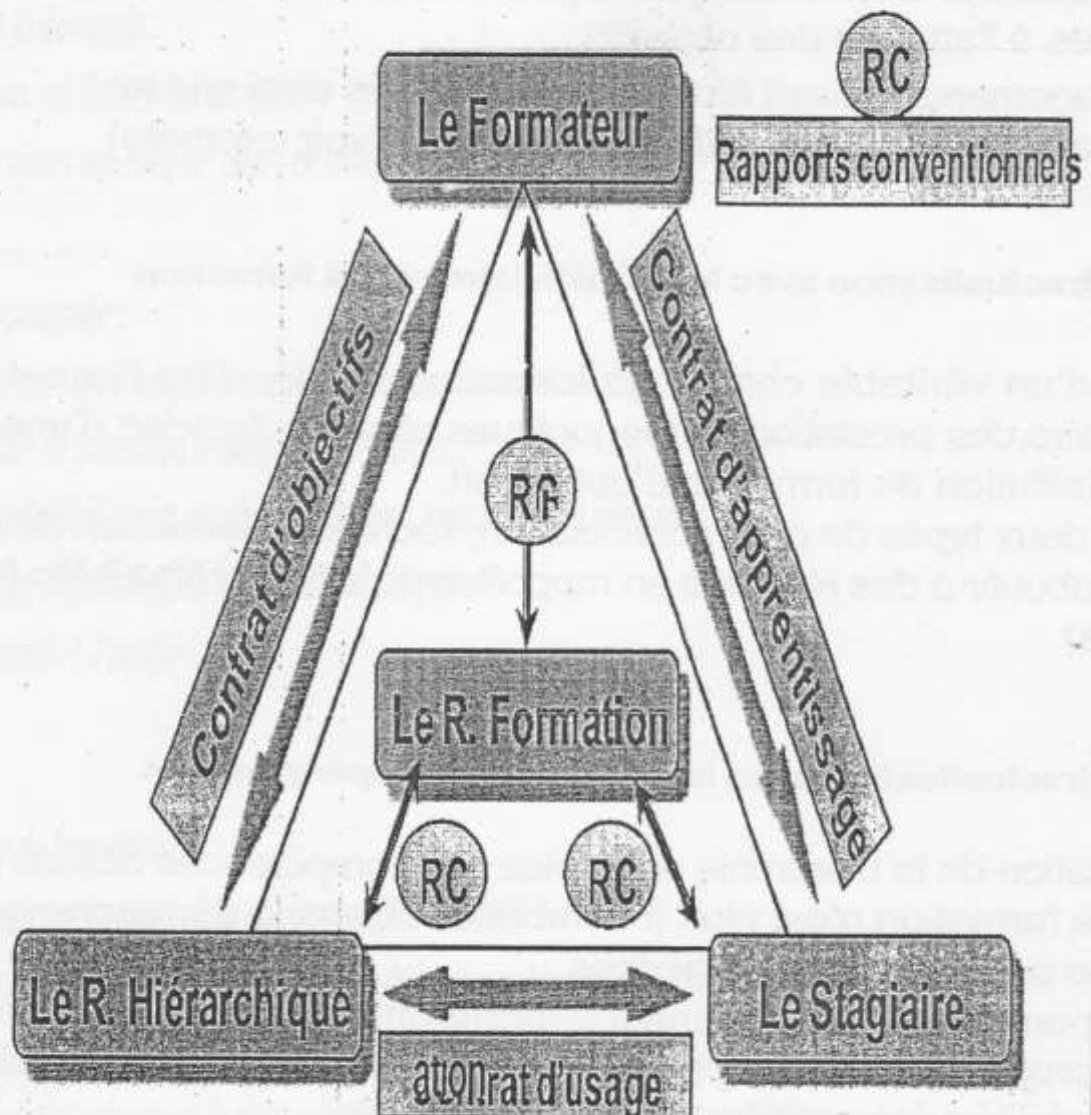
Exemple de grille de sélection des organismes de formation

critère	Note du critère	Organisme 1	Organisme 2	Organisme 3
La notoriété				
L'expérience de ce type de formation				
Le professionnalisme des consultants				
La compréhension du problème				
La détermination des objectifs et leur hiérarchisation				
La qualité de la réponse « au plus près » de la demande				
La méthodologie de l'approche				
Le contenu				
Le coût de l'Offre				
Total de points				

Questions à poser à l'organisme de formation

PRESENTATION GENERALE	Histoire, caractéristiques CA Evolutions récentes stratégie
Structuration des activités	Organisation interne (et externe éventuellement
Responsable du domaine de formation qui vous intéresse	Fonction, positionnement, CV,
Intervenants dans la formation	CV détaillé de tous les intervenants
Capacité de personnalisation	Capacité à prendre en compte les spécificités de votre projet
Expérience : - sur des projets identiques - dans un secteur identique ; - auprès de publics identiques	Différencier l'expérience de la structure et l'expérience des intervenants dans la formation qui vous intéresse
Réponses à vos préoccupations	Capacités à répondre à vos différentes demandes
Justifications des choix de formation	Capacité à convaincre sur les choix retenus dans l'organisation et le contenu de la formation
Indications de facteurs de réussite	Capacité à identifier les conditions requises pour que la formation se déroule correctement
Mode de management de la formation	Garanties sur l'organisation et la régulation de la formation

• Les engagements des acteurs :



Contrôle et suivi									
Action	Responsable	Comment	Quand	Qui (Intervenants)	Résultats (Livrables)	Facteurs de Succès	Qui	Quand	Comment
1) EXPRIMER DES BESOINS DE FORMATION PAR MOYENS PROPRES	- Les structures RH des unités (Zones, Centres, XDA, XDP)	Diagnostic sur la base de : - Fiche d'évaluation du personnel. - Analyse des rapports d'exploitation. - Analyse des incidents d'exploitation (Electricité, gaz, Informatique, etc). - Analyse des accidents de travail - Analyse des réclamations de la clientèle - Analyse des réclamations des agents et de leurs représentants - Analyse des rapports de contrôle effectués par fonction. - Introduction de nouveaux matériels et de nouvelles technologies en exploitation - Introduction de nouveaux systèmes de gestion et de nouvelles procédures de travail - Evénements nationaux et locaux (loi de finance, loi sur le secteur énergie, plan national de relance économique) - Intégration des nouvelles recrues	Avant le 1 ^{er} août pour le plan annuel de l'exercice N+1 et si nécessaire à tout moment (A longeur d'année).	- la ligne Hiérarchique. - Les structures RH pour l'animation. (tous les responsables de structures selon l'activité).	- Liste des thèmes par activité. - Liste des agents à inscrire - Date des sessions. - Lieu	- Respect des délais. - Implication de la ligne hiérarchique.	- Le Directeur de l'unité sur la base des synthèses préparées par les structures RH.	1 ^{er} semaine de septembre de l'exercice N+1 (concernant le plan annuel) Et si nécessaire à tout moment.	- Approbation - Modification - Ou rejet de la synthèse proposée par les structures RH.

Contrôle interne									
Action	Responsable	Contenu	Quand	Qui (Intervenant)	Résultats (Avancées)	Facteurs de succès	Qui	Quand	Comment
5) REDIGER LES CONTENUS DES THEMES	Les rédacteurs et animateurs désignés	En s'inspirant des problèmes d'exploitation et de fonctionnement relatifs aux activités qu'ils exercent	Chaque fois qu'ils sont sollicités (au moins un mois avant le début de l'action programmée) (Un même thème ne doit pas être développé par plusieurs structures à la fois)	Les rédacteurs et animateurs désignés et toute personne sollicitée pour enrichir le contenu des thèmes (par des études de cas par exemple)	Documents supports du programme des thèmes à dispenser	- Respect des délais - Qualité du document support	Le comité de lecture	Chaque fois qu'un document lui est présenté	- Approbation - Modification - Ou rejet du document examiné
6) VALIDER LES DOCUMENTS SUPPORTS	Le comité de lecture	Examen des contenus des programmes des thèmes proposés par les rédacteurs	Chaque fois qu'un document lui est présenté	Chefs de structures ou cadres désignés officiellement par le 1 ^{er} responsable de l'unité	Validation des documents supports	- Désignation mprée du comité - Stabilité de la composition de ce comité - Respect des règles de fonctionnement du comité	Le chef d'unité	Une ou deux fois par trimestre	- En demandant à lire les documents validés - En assistant quelquefois aux réunions du comité de lecture
7) EVALUER L'ACTION DE FORMATION	Le chef de structure RH et le formateur	En veillant à faire remplir par les stagiaires un formulaire formative d'évaluation	A la fin de chaque action de formation	Les stagiaires	Le formulaire d'évaluation dûment rempli par les stagiaires	- Qualité du formulaire d'évaluation - Traitement des résultats de l'évaluation	- Le chef de structure RH - Le comité de lecture	A l'issue de chaque action de formation	En examinant les résultats de l'évaluation

Contrôle et suivi									
Action	Responsable	Comment	Quand	Qui (Intervenants)	Résultats (Livrables)	Facteurs de Succès	Qui	Quand	Comment
2) PROGRAMMER LES FORMATIONS	les chefs des structures RH	Sur la base des besoins préalablement identifiés	Lors de l'élaboration des budgets ou sur demande inopinée de la hiérarchie	- La ligne hiérarchique. - Les responsables des activités formation au niveau des unités	Planning des sessions de formation	- Respect de la programmation des thèmes.	- La ligne hiérarchique - Le chef d'unité	- Lors des réunions de préparation du budget - Lors des réunions périodiques au niveau des unités	Examen de la liste des actions programmées
3) DESIGNER DES AGENTS A FORMER	Le chef de structure directe et confirmation par la hiérarchie N+1	Etablissement de la liste des agents proposés à transmettre à la structure RH.	-Au moment de l'élaboration du plan de formation (de mai à août) - Et chaque fois que de besoin	Le chef de structure RH pour l'animation	Liste des agents concernés par les actions de formation	- Respect des délais - Pertinence de la désignation des agents pour suivre des thèmes adéquats	- La hiérarchie N+1 - la structure RH - Le chef d'unité	- Lors de la validation du plan de formation annuel (1ere semaine de septembre de l'année N) - et à chaque fois que de besoin	- Approbation - Modification - Ou rejet des listes d'agent proposés par les structures RH
4) DESIGNER LES REDACTEURS DES THEMES ET ANIMATEURS	Le chef d'unité sur proposition de la ligne hiérarchique	Etablissement de la liste des rédacteurs et formateurs potentiels par thèmes en puisant de la liste des cadres de profit ingénieur, licence et cadres expérimentés	Au moins un mois avant le démarrage des actions de formation programmées	- La ligne hiérarchique - La structure RH	Liste des rédacteurs et animateurs par thèmes	- Respect des délais - Pertinence dans la désignation des rédacteurs et animateurs - Motivation des rédacteurs	Le chef d'unité sur la base du travail préalable, de la structure RH	- Lors de la validation du plan de formation annuel (1ere semaine de septembre de l'année N) - et à chaque fois que de besoin	- Approbation - Modification - Ou rejet des listes des rédacteurs et formateurs proposés par les structures RH

Contrôle et suivi									
Action	Responsable	Comment	Quand	Qui (Intervenants)	Résultats (Livrables)	Facteurs de Succès	Qui	Quand	Comment
8) PRESENTATION DU DOCUMENT (Papier, disquettes, CD ou cassette vidéo)	Le rédacteur	La page de garde : - Titre du thème développé - Nom et prénom de l'auteur + son CV professionnel - Unité d'appartenance de l'auteur - Date d'élaboration du document	Au moment de la remise au comité de lecture	Le responsable de structure RH	- Document de bonne qualité (couverture, agrafage solide, contenu bien structuré) - autres supports de bonne qualité	- Soins apportés à la confection du document - Quantité suffisante de documents - Respect des règles de diffusion	- le chef d'unité - Le comité de lecture	- A tout moment pour le chef d'unité - Lors de la séance de validation pour le comité de lecture	- En réclamant un exemplaire au chef de la structure RH - En étant exigeant sur la qualité du produit à valider
9) DIFFUSER LE DOCUMENT (document support de cours)	- l'animateur - le responsable de structure RH - XDA	- L'animateur remettra un exemplaire à chaque stagiaire - Le chef de structure RH veillera à l'archivage du document au niveau du centre ou de la zone et transmettra un exemplaire à XDA pour archivage au centre de documentation de XD Siège et analyse des thèmes élaborés par les animateurs pour éviter les redondances - Les moyens de transmission peuvent être : * Le courrier classique, le lotus note, le DZ pack, le modem et le Site Web	- Pendant la séance de cours -Après la séance de cours	Le chef de structure RH et responsable XDA	- Document en possession du stagiaire	- Nombre suffisant de document - Qualité du document - Documents parvenus aux destinataires - Bon archivage	Le chef d'unité	A chaque fois qu'il le juge nécessaire	En sollicitant le chef de structure RH

Contrôle continu									
Action	Responsable	Comment	Quand	Qui (Intervenants)	Résultats (Livrables)	Facteurs de Succès	Qui	Quand	Comment
10) ARCHIVER LE DOCUMENT AU NIVEAU DES UNITES	Les responsables des structures RH Zones et Centres	Archivage dans les règles de l'art	Chaque fois qu'un document est validé par le comité de lecture	Les structures Moyens des unités	Site de classement et d'archivage bien identifié	- Désignation d'un site d'archivage - Alimenter régulièrement le site - Elaborer des règles de gestion du site	- Le chef d'unité - le service Formation de XDP	- A tout moment pour le chef d'unité - Lors de mission d'assistance et de contrôle pour XDP	Visite de contrôle des sites de classement et d'archivage
11) ARCHIVER LES DOCUMENTS AU NIVEAU XDA	Le chef de département XDA	Classer les documents au niveau du centre de documentation XD Siège	Chaque fois qu'il reçoit un document d'une unité ou chaque fois qu'un document est validé par le comité de lecture de XD Siège	Le responsable du site de documentation de XD Siège	Site de classement et d'archivage bien identifié	Alimenter régulièrement le site	- Le Directeur XD - XD.P	- A tout moment pour le Directeur - Lors de mission d'Assistance et de contrôle pour XDP	Visite de contrôle des sites de classement et d'archivage
12) DIFFUSER LES DOCUMENTS PAR XDA	Le chef de département XDA	Edition et diffusion d'un bulletin des documents et mise à disposition à toutes les structures pour information ou animation d'un thème	Obligatoirement tous les deux mois et à la demande des structures	Le responsable du site de documentation de XD Siège	Documents mis à la disposition des demandeurs dans les délais	- Respect de la périodicité d'édition du bulletin - Respect des délais de transmission des documents	Le Directeur XD	Lors de revues de gestion ou à tout moment	En inscrivant à l'ordre du jour des revues de gestion, un point sur le fonctionnement du centre de documentation de XD Siège

Contrôle interne									
Action	Responsable	Comment	Quand	Où (Intervenants)	Résultats (Livrables)	Facteurs de Succès	Qui ?	Quand ?	Comment ?
13) ASSURER LA LOGISTIQUE DES ACTIONS DE FORMATION	Le chef de la structure RH	Veiller à la disponibilité d'un local des moyens pédagogiques de la restauration, de l'hébergement et du transport/ stagiaires et animateurs	Lors de la réalisation de l'action de Formation	La structure Moyens de l'unité	Satisfaction de l'animateur et des stagiaires	Bonnes conditions de prise en charge	Le chef d'unité	A tout moment	En assistant aux séances d'évaluation de fin de formation ou lors de revues de gestion
14) DETERMINER LES COÛTS DE FORMATION	Le chef de structure RH de l'unité	Intégrer tous les éléments constituant les dépenses engagées (Salaire de l'animateur et des stagiaires, frais de mission, restauration, hébergement, transport, moyens pédagogiques...)	A la fin de chaque action de formation et lors de l'élaboration des différents bilans	Les charges de la formation des unités	Coût de la formation d'un agent par heure (Cadre, Maîtrise, Exécution)	Maîtrise des coûts	Le Directeur d'unité	-A la fin de chaque action de formation - Lors de l'examen des différents bilans	Examen des coûts de formation lors des revues de gestion et bilan

Contrôle de l'activité									
Action	Responsable	Comment	Quand	Qui (Intervenants)	Résultats (Livrables)	Facteurs de Succès	Qui	Quand	Comment
15) ELABORER LES BILANS	- Le chef de la structure RH de l'unité - X.D.P pour les synthèses	Faire apparaître : -Nb de thèmes prévus - Nb de thèmes réalisés - Nb d'agents prévus - Nb d'agents réalisés - Nb d'agents réalisés - Nb d'hommes/jours réalisés -Nb d'heures de formation par agent et par heure - Coût par action - Coût heure de formation par agent - Dates de sessions	Périodicité : - Mensuelle - Trimestrielle - Semestrielle - Annuelle	Les chargés de la formation des unités et le chef de service formation XDP pour les synthèses	Documents : Bilans de la formation par Moyens Propres	- Exactitude des informations contenues dans les bilans - Respect des délais	- Le directeur d'unité - Le Directeur de la Distribution	A la fin de chaque échéance (mensuelle, trimestrielle,)	Examen des bilans périodiques
16) ARCHIVER LES BILANS	Unités : X.D.A X.D.P X.D.B (copie à DRH)	Classer les synthèses au niveau des structures concernées	A période échue (mensuelle..)	Les chefs des structures concernées	Bilans classés dans un endroit facilement identifiable	Veiller au recueil des bilans dans les délais	- les chefs d'unités - Le Directeur de la distribution	A tout moment	Visites sur le sites d'archivage

Table des matières

Remerciement	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures et des tableaux	IV
Introduction générale	01
Chapitre I : La formation en GRH	03
Section 1 : Définition et évolution Historique de la formation	03
1.1. Définition de la formation	03
1.2 Evolution et historique de la formation.....	04
1.2.1. Les Origines de la formation.....	04
1.3. La démarche de la politique de la formation.....	07
1.3.1. Définition de la politique de formation.....	07
1.3.2. La politique de formation	09
Section 2 : Objectifs, Importance, type et raison d’être de la formation.	11
2.1. Enjeux et objectif de la formation	11
2.1.1. Enjeux de la formation.....	11
2.1.2. Objectif de la formation	12
2.2. Les types d’objectifs à distinguer dans la formation.....	13
2.3. Importance de la formation	14
2.3.1. La formation comme un moyen de développement économique et social.....	14
2.3.2 La formation comme un investissement humain	14
2.3.3 La formation comme un aspect de la GRH	15
2.4. Types de la formation.....	15
2.4.1. Formation et adaptation	15
2.4.2. Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité.....	15
2.4.3. Formation comme outil de base	16
2.4.4. Formation culture d'entreprise	16
2.4.5. Formation mobilisation sur un projet de l’entreprise	16
2.5. Les modes de formation	16

2.5.1. La Formation interne	16
2.5.2. La Formation externe	17
2.5.2.1. La formation inter-entreprise	17
2.5.2.2. La formation intra-entreprise	17
2.5.2.3. La formation à l'étranger	17
2.6. La raison d'être de la formation	18
2.6.1. Moyen de développement	18
2.6.2. Moyen de croissance	18
2.6.3. Moyen d'adaptation	18
2.6.4. Moyen d'efficacité collective	18
2.7. Processus de formation.....	19
Conclusion	21
 Chapitre II : Processus de formation et son impact sur la GRH	22
Section 1 : Le Processus de formation	22
1.1. Identification et analyse des besoins	22
1.1.1. Identification des besoins de formation	23
1.1.2. Analyse des besoins de formation	25
1.2. Le Concept de besoin de formation.....	25
1.2.1. Les types de besoin de formation	26
1.2.2. Recueil des données de besoin de formation	26
1.2.3. Analyses des données recueillis.....	28
1.2.4. Méthodologie d'analyse des besoins de formation	28
1.3. Etape d'élaboration du plan de formation	30
1.3.1. Définition du plan de formation	30
1.3.2. Constitution du plan de formation	30
1.3.3. Les choix de la politique de formation	32
1.3.4. Objectifs du plan de formation	34
1.4. La mise en pratique de plan de formation et l'évaluation de ses actions	37
1.4.1. La mise en pratique de plan de formation.....	37
1.4.2. Le suivi de la Formation	37
1.4.2.1. Le suivi administratif	38
1.4.2.2. Le suivi comptable	39

1.4.3. L'évaluation des effets de la formation	39
1.4.3.1. Le pseudo évaluation	40
1.4.3.2. L'évaluation par objectifs	41
1.4.3.3. Les approches complémentaires	42
1.4.4. La qualité de formation	43
1.4.5. Les normes concernant la formation	44
1.4.5.1. Les normes ISO	44
1.4.5.2. Les normes AFNOR	45
Section 2 : L'impact de la formation sur la GRH	47
2.1. L'importance de la formation	47
2.2. Impact de la formation sur le développement des compétences	48
2.2.1. Définitions de la compétence	48
2.2.2. Développement des composantes de la compétence	49
2.2.2.1. Développement des savoirs	49
2.2.2.2. Développement des savoir-faire	49
2.2.2.3. Développement de savoir-être	50
2.2.2.4. Développement des démarches intellectuelles	52
2.2.2.5. Renforcement de confiance en soi	53
2.3. Impact de la formation sur le développement de la motivation	54
2.3.1. La satisfaction	54
2.3.2. Le processus motivationnel	54
2.3.3. L'implication	55
2.4. L'impact de la formation professionnelle sur les diverses activités de la GRH	55
2.4.1. L'analyse de poste	56
2.4.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC	56
2.4.3. Le Recrutement et la sélection du personnel	57
2.4.4. L'évaluation du rendement	57
2.4.5. La rémunération et les avantages sociaux	57
2.4.6. La santé et la sécurité au travail	57
Conclusion	58
 Chapitre III : La Politique de formation au sein D'ALGERIE TELECOM	59
Section 1 : Présentation Générale d'ALGERIE TELECOM	59

1.1. Présentation et historique d'ALGERIE TELECOM	59
1.1.1. Historique d'Algérie Télécom	60
1.1.2. Présentation d'Algérie Télécom	60
1.2. L'organisation d'Algérie Télécom	61
1.3. Les activités D'ALGERIE TELECOM.....	62
1.4. Objectifs d'ALGERIE TELECOM	62
1.5. Les niveaux d'organisation d'ALGERIE TELECOM	62
1.5.1. La Direction Générale de l'entreprise (D.G)	63
1.5.2. Les Directions Opérationnelles (DO)	63
1.6.. Organisation des Départements de la DO	64
1.6.1. Le Département Commercial	64
1.6.2. Le Département Ressources Humaines	64
1.6.3. Département Technique	65
1.6.4. Département Finances.....	65
1.6.5. Département du patrimoine et des moyens.....	66
1.6.6. Département Corporate.....	66
1.6.7. Les cellules	66
1.7. Le projet d'Algérie Télécom et les domaines d'activités.....	69
1.8. Le service formation	71
1.8.1. Objectifs du service formation	72
1.8.2. Tâches principales	72
1.9. Les types de formation au sein d'ALGERIE TELECOM.....	72
1.9.1 La formation spécifique et le perfectionnement professionnel.....	72
1..9.1.1. La formation spécifique :.....	72
1.9.1.2. Le perfectionnement professionnel	73
1.9.2. Le recyclage et la formation sur le TAS	73
1.9.2.1. Le recyclage	73
1.9.2.2. La formation sur le tas	73
1.9.3. Le séminaire et la formation spécialisée	74
1.9.3.1. Le séminaire	74
1.9.3.2. La formation spécialisée.....	74
1.10. La formation occasionnelle et planifiée	75
1.10.1. La formation occasionnelle.....	75
1.10.2. La formation planifiée	75

Section 2 : L'analyse de la politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM.....	77
2.1. La politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM	77
2.1.1. Le processus de formation	77
2.1.2. Les acteurs du plan de formation	80
2.2. Les besoins de formation.....	81
2.2.1. Définition des besoins de formation	81
2.2.2. Identification des besoins de formation au sein D'ALGERIE TELECOM....	82
2.2.3. Analyse des besoins de formation	82
2.2.4. Les niveaux d'identification des besoins.....	83
2.2.5. Les outils d'identification de besoin de formation	84
2.3. Le recensement des besoins de formation	85
2.3.1. Le recensement des besoins individuels	85
2.3.2. Le recensement des besoins collectifs	85
2.4. Types de besoins de formation	86
2.4.1. Besoins personnels	86
2.4.2. Besoins individuels	86
2.4.3. Besoins collectifs	86
2.5. Processus d'élaboration du plan de formation	88
2.6. Evaluation de la formation	90
2.6.1. Définition de l'évaluation.....	90
2.6.2 Les pratiques d'évaluation de la formation.....	93
2.6.3 Le suivi de l'action de formation.....	94
2.7. La gestion des compétences au sein d'ALGERIE TELECOM.....	95
2.7.1.L'identification des compétences	95
2.7.2. La construction des compétences	96
2.7.3. Le référentiel de compétences	96
Conclusion	97
 Conclusion générale	 98

Bibliographie

Annexes

Table des matières