



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI TIZI OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

## *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

**Thème :**

**Les pratiques de la formation dans  
l'entreprise Algérienne :  
Illustration à travers le cas de : NAFTAL  
Wilaya de Tizi Ouzou**

**Présenté par :**

SADOUDI Samira  
MOUALEK Soraya

**Devant les membres du jury :**

- Présidente: M<sup>me</sup> OUAMAR Sabrya, MCB, UMMTO
- Examineur : M<sup>me</sup> BILEK Lila, MAA, UMMTO
- Rapporteur : M<sup>me</sup> LEHAD Rachida, MAA, UMMTO

Année Universitaire : 2021- 2022

## *Remerciement*

D'abord nous remercions dieu qui nous a donné le tout puissant, la volonté et la patience pour élaborer ce travail

Nous tenons aussi à remercier vivement notre promotrice Madame **KEHRI** pour sa disponibilité et l'aide précieuse qu'elle nous a apporté

Nous tenons à remercier **Mr. AHMED ALI** Le chargé de formation au niveau de NAFTAL Tizi-Ouzou, pour son encadrement, sa disponibilité et son accompagnement pendant toute la période de ce stage

Nous tenons à remercier l'ensemble de personnel du district commercialisation NAFTAL Tizi-Ouzou, pour leur accueil et précieuse aide durant notre stage

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

Enfin nous remercions tous qui nous ont beaucoup aidé par leurs conseils et leurs encouragement.

## **DEDICACES**

*Merci bien à dieu qui nous a donné la force et le courage  
Pour accomplir ce modeste travail.*

*Je dédie ce travail à :*

*A ma très chère mère, qui ma encouragé à aller de  
l'avant et qui m'a donné tout son amour pour reprendre  
Mes études.*

*A mon très cher père, qui est toujours à mes coutés  
pour me soutenir et m'encourager.*

*A mes très chers frères ; Rachid, Kader, Smail et Karim.  
Et mes sœur Safia, Tassadit, Nacira.*

*A mes neveux et mes nièces,  
Toute ma famille pour leur soutien tout au long de  
Mon parcours universitaire,*

*A tous mes amis,  
A Samira, chère amis avant d'être binôme, et sa famille,  
Merci d'être toujours là pour moi.*

**Soraya**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*La mémoire de mon cher papa que dieu l'accueil dans son vaste paradis*

*A ma très chère mère la lumière de ma vie et la source de mes efforts, qui m'a toujours encouragé durant mon parcours*

*A mes frères Abdenour et Mahni et mes belles sœurs Hayat et Sihem*

*A ma sœur Hayat et son mari mhena*

*A mes nièces Chanez, Nélya, Sekoura et Kaouathar*

*A mon neveu Amir*

*A ma chère amie et binôme Soraya et toute sa famille*

*A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin*

*Samira*

# **Liste D'abréviation**

## **Liste d'abréviations**

**CLPB** : Carburants, Lubrifiants, Pneumatique et Bitumes

**CMP** : Centre Multi Produit

**CSD** : Centre de Stockage et de Distribution

**CTI** : Centre de Traitement Informatique

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**ERDP** : Entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétrolier)

**GPEC** : Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences

**GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HSEQ** : Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité

**PDG** : Président Directeur Général

**RH** : Ressources Humaines

**SGT** : Statut Général du travailleur

**SNTF** : Société Nationale de Transport Ferroviaire

**SONATRACH** : Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Communication des Hydrocarbures

**STPE** : Société de Transport des Produits Energétiques

# Liste des Tableaux

### *Liste des tableaux :*

<b>N° des Tableau</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
01	Les techniques de la formation en interne	17
02	Les étapes d'identification et d'analyse des besoins de formation	26
03	Les finalités possibles d'un plan de formation	31
04	Représentation des nombre de la population d'étude selon sexe	84
05	Représentation des nombre de la population d'étude selon l'âge	85
06	Représentation graphique des nombre de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise	86
07	Représentation des nombre de la population d'étude selon le niveau d'instruction	87
08	Représentation des nombre de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.	88
09	Représentation des nombre de la population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation	89
10	Représentation des nombre de la population selon le type de la formation	90
11	Représentation des nombre de la population d'étude selon la durée de formation	91
12	Représentation des nombre de la population d'étude selon la suffisance de la durée de formation	92
13	Représentation des nombre de la population d'étude selon la nature de formation.	93
14	Représentation des nombre de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation	94
15	Représentation des nombre de la population d'étude la formation répond aux attentes des salariés.	95
16	Représentation des nombre de la population d'étude selon le déroulement de la formation	96
17	Représentation des nombre de la population d'étude selon la base de la sélection des salariés :	97
18	Représentation des nombre de la population d'étude selon l'accès à la formation.	98
19	Représentation des nombre de la population d'étude selon le domaine d'activité des salariés.	98
20	Représentation des nombre de la population d'étude selon le degré de satisfaction.	100
21	Représentation des nombre de la population selon la raison de satisfaction.	100
22	Représentation des nombre de la population d'étude selon la raison de l'insatisfaction.	101
23	Représentation des nombre de la population d'étude selon le besoin d'effectuer une autre formation	102
24	Représentation des nombre de la population d'étude selon la suggestion pour l'amélioration de la formation	103

# Liste des Figures

## *Liste des figures :*

<b>N° des Figures</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
01	Les étapes de processus de formation	76
02	Représentation graphique de la population d'étude selon le sexe	84
03	Représentation graphique de la population d'étude selon l'âge	85
04	Représentation graphique de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise	86
05	Représentation graphique de la population d'étude selon le niveau d'instruction	87
06	Représentation graphique de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	88
07	Représentation graphique de la population d'étude selon ceux ont bénéficié d'une formation	89
08	Représentation graphique de la population d'étude selon le type de formation	90
09	Représentation graphique de la population d'étude selon la durée de formation	91
10	Représentation graphique de la population d'étude selon la suffisance de la durée de formation	92
11	Représentation graphique de la population d'étude selon la nature de formation	93
12	Représentation graphique de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation	94
13	Représentation graphique de la population d'étude selon la formation répond aux attentes des salariées	95
14	Représentation graphique de la population d'étude selon le déroulement de la formation	96
15	Représentation graphique de la population d'étude selon la base de la sélection des salariés	97
16	Représentation graphique de la population d'étude selon l'accès à la formation	98
17	Représentation graphique de la population d'étude selon le domaine d'activité des salariés	99
18	Représentation graphique de la population d'étude selon le degré de satisfaction	100
19	Représentation graphique de la population d'étude selon la raison de satisfaction	101
20	Représentation graphique de la population d'étude selon la raison de l'insatisfaction	102
21	Représentation graphique de la population d'étude selon le besoin d'effectuer une autre formation	103
22	Représentation graphique de la population d'étude selon la suggestion pour l'amélioration de la formation	104

# Sommaire

# Sommaire

---

<b>Remerciement</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Liste d'abréviation</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Introduction Général .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 01 : Généralité sur la formation .....</b>	<b>14</b>
<b>Section 01 : La formation ; historique, définition, objectifs, technique et enjeux ...</b>	<b>14</b>
<b>Section 02 : Les typologies de la formation .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 03 : Le processus de la formation .....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre 02 : Les pratiques de la formation dans l'entreprise Algérienne.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 01 : L'importance de la formation et sa place dans la GRH.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 02 : La relation entre la politique de la formation et la politique RH .....</b>	<b>48</b>
<b>Section 03 : Le déroulement de la formation dans l'entreprise Algérienne .....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 03 : La formation au sein de l'entreprise Algérienne .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 01 : Cadre méthodologique et présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 02 : Les pratiques de la formation au sein de NAFTAL .....</b>	<b>75</b>
<b>Section 03 : Analyse et description des résultats .....</b>	<b>82</b>
<b>Conclusion Général .....</b>	<b>107</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	

# Introduction

## Général

## Introduction Générale :

---

L'économie Algérienne traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement. L'entreprise Algérienne dans ce cadre est confrontée à une concurrence de plus en plus serrée de globalisation de l'économie mondiale.

Parmi les réponses envisagées, les méthodes de management et la place de choix donnée à la RH constituent une préoccupation centrale.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des RH dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de GRH qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

A cet effet, elle a cherché à mieux cerner les motivations des hommes et à mettre en place les conditions de travail et le leadership visant la satisfaction des individus et l'élévation du rendement.

Avec l'accélération technologique qui vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable : la formation.

Cette dernière est devenue un facteur stratégique pour l'entreprise.

Depuis un certain nombre d'années les entreprises ont bien compris que pour investir sur la RH, ce qui se traduit par nombre d'initiatives visant à développer les compétences, le savoir-faire et les capacités de son personnel, parmi ces initiatives la formation qui est devenue l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir-être.

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

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel 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.

La formation est assez centrale dans l'organisation RH, elle est un des principaux leviers pour augmenter les compétences générales du groupe.

## Introduction Générale :

---

Actuellement, toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente une ressource essentielle pour l'entreprise.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant d'améliorer de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

La plupart des acteurs disent que la formation représente l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence, leurs taches actuelles ou futures qui leur seront confiées.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences ou travailleur.

### **Objectif de recherche :**

Dans ce contexte général, notre travail vise à analyser les pratiques de la formation et son importance dans l'entreprise Algérienne. Le choix porté sur l'entreprise NAFTAL : district commercialisation Tizi-Ouzou.

### **Problématique et hypothèses de recherche :**

Pour faire face à tous ces défis, l'entreprise NAFTAL gagnerait à veiller au développement de son capital humain par la formation.

Ainsi, il est nécessaire que ce travail puisse apporter des éléments de réponse à la question principale suivante :

- **Quelles est l'importance et les pratiques de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL ?**

Cette question principale peut être suivie des questions complémentaires à savoir :

- La démarche de formation est-elle respectée à travers toutes ces étapes ?
- Comment les salariés perçoivent-ils la formation au sein de NAFTAL ?

## Introduction Générale :

---

Pour répondre à toutes ces interrogations, ce travail sera guidé par des hypothèses de recherche :

**H1** : NAFTAL est attentive au respect des étapes de la démarche de la formation.

**H2** : La formation perçue par les salariés de l'entreprise NAFTAL constitue un facteur de motivation.

### **Méthodologie de recherche :**

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théorique) ;
- Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, nous avons confectionné un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de NAFTAL

### **Structure du mémoire**

Pour réaliser cette recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre va servir à exposer des généralités sur la formation. Il est ainsi réparti en trois sections.

Deuxième chapitre intitulé les pratiques de la formation au sein de l'entreprise Algérienne. Ce chapitre est subdivisé en trois sections.

Le troisième chapitre va porter sur la présentation de l'organisme d'accueil. Ce chapitre scindé en trois sections

# **Chapitre I :**

# **Généralité sur la**

# **formation**

### **Introduction :**

La formation du personnel qui gérée par la section GRH constitue une base solide ai sein de l'entreprise, elle permet à cette dernier d'avoir une compétitivité et de gagner des parts du marché dans l'économie.

Nous allons dans ce chapitre, présenter la formation en trois sections :

Dans la première section sera consacré la définition de la formation, et son objectif.

Dans la deuxième section nous allons présenter les types de la formation.

Dans la troisième section nous allons présenter le processus de la formation.

### **Section 01 : La Formation ; historique, définition, objectif, technique et enjeux**

Aujourd'hui, la formation est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et le changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement des entreprises.

#### **1 Historique de la formation :**

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité.<sup>1</sup>

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

---

<sup>1</sup> Sekiou, Blo,din, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines » Edition Debock Université, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2001, p325

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent, Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

### **2. Définition de la formation :**

- « la formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs l'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »<sup>2</sup>
- SEKIOU qui s'accordent à définir la formation comme « La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »<sup>3</sup>
- VATIER définit la formation comme un « ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec

---

<sup>2</sup> [www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf)

<sup>3</sup> Sekiou. L, « La gestion des ressources humaines » édition Québec de bollec, 1939, p33

compétence leurs fonctions actuelles ou celle qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »<sup>4</sup>

### 3. Objectif de la formation :

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la GRH et ses étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, santé et sécurité, polyvalence, ...etc.)
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changement technologiques et dans le développement de carrière.

Selon Jacques Soyer<sup>5</sup>, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

#### 3.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé) ;
- Mieux comprendre l'organisation ou l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

---

<sup>4</sup> VATIER Raymond et autre « Gestion des ressources humaines » édition de boeckuniversity, canada, 1993, p220

<sup>5</sup> Jacques Soyer, « Fonction formation », Editions Organisation, paris, 2003, p4-5

### 3.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- Développent d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

### 4. Les techniques de la formation :<sup>6</sup>

On distingue deux grandes techniques de la formation : la première technique de la formation en interne, et la deuxième technique de la formation à l'externe.

#### 4.1. Les techniques de la formation en interne :

**Tableau 01 : techniques de formation en interne.**

Les techniques	Définition	Objectif	Avantages	Inconvénients
<b>formation de poste</b>	Transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités. Administratives de l'organisation.	faire acquérir diverses habiletés dans différents postes de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet au participant de se familiariser avec divers postes.</li> <li>- Aide de participation à s'adapter à des tâches variées dans son travail.</li> </ul>	Coute cher à l'employeur
<b>Coaching</b>	Accompagnement d'une personne	Rendre plus performant un savoir-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renforce l'efficacité au travail.</li> </ul>	se pose la question de la déontologie

<sup>6</sup> www.doc-etudiant.fr

## Chapitre I : Généralités sur la formation

	dirigeante à partir de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire.	faire de manager.	– Permet au participant une meilleure connaissance de lui-même	et de la formation des coaches.
<b>Apprentissage sur le tas</b>	Formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit etc.	Améliorer la connaissance d'un salarié à l'environnement techniques de travail.	Permet au salarié de mieux comprendre le pourquoi et l'importance de son poste et efficace pour l'amélioration du rendement immédiat.	Implique beaucoup de responsabilité de la part de l'employeur
<b>Monitoring</b>	Accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles.	Rendre plus performant un savoir-être de manager.	Rend possible le transfert de compétences clés à des personnes subalternes et à peu le frais.	Introduit un risque de conflits de personnalités.
<b>Stage</b>	Travail entre prise pour une personne rattachée à un organisme de formation.	Permettre d'acquérir une première expérience professionnelle.	Permet de se frotter avant l'heure au domaine de son travail.	Laisse parfois les stagiaires sans protection sociale ni rémunération
<b>Autoformation</b>	Concept qui regroupe une multitude d'activités d'apprentissage (internet, intranet, outils multimédias)	rendre le travailleur autonome par rapport à sa formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Individualise l'information.</li> <li>– Réduit les coûts.</li> <li>– Introduit un maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Requiert des équipements.</li> <li>– Nécessite une forte motivation</li> </ul>

	et forme des salariés à distance.		de souplesse du temps.	on – Rend difficile de créer une dynamique de groupe.
--	-----------------------------------	--	------------------------	--

### 4.2. Techniques de la formation à l'externe :<sup>7</sup>

#### 4.2.1. Le cas de situation :

Il présente une situation concrète sous une forme écrite, le récit peut être court (environ une page) ou être détaillé en plusieurs pages.

L'utilisation d'un cas vise plusieurs objectifs :

- Apprendre aux participants à découvrir la nature des problèmes pouvant les expliquer et les solutions possibles.
- Il fournit l'occasion d'appliquer les connaissances théoriques et pratiques déjà acquises et développe la participation à la discussion et l'imagination.

#### 4.2.2. La corbeille d'entrée :<sup>8</sup>

Il s'agit de rassembler une liste de documents écrites (des communiqués, des lettres, des notes de services...etc.)

- L'acteur doit analyser et prendre une décision dans un temps ;
- Ces documents contiennent des détails sur un organisme fictif et l'information disponible et habituellement incomplète.
- Le but visé est principalement d'habituer les participants à prendre des décisions

#### 4.2.3. Le jeu de rôle :

Chaque participant joue un rôle spécifique représentant un personnage dans une situation déterminée.

---

<sup>7</sup> www.mémoireonline.com

<sup>8</sup> M.J. EL ADNANI, « cours de gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> année

Plusieurs aspects sont élaborés de façon structurée ou spontanée afin d'aider le participant à communiquer à comprendre les perceptions et les attitudes des personnages représentés ainsi qu'à reproduire le comportement de ces derniers.

### **4.2.4. Le jeu de l'entreprise :**

Les participants se divisent en équipes et chacune des équipes crée un organisme fictif, d'où les participants doivent prendre plusieurs décisions sans courir les risques des conséquences sérieuses qui se présente dans les situations réelles.

Le formateur doit jouer le rôle d'arbitre devant les décisions prise. Le but principal n'est pas que chaque équipe gagne mais d'apprendre à travailler en équipes et à prendre des décisions collectives.

### **5. Les enjeux de la formation :**

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises<sup>9</sup> :

#### **5.1. Pour les salariés :**

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail ; elle contribue à développer les connaissances et des aptitudes des salariés ;
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- La formation facilite l'intégration du progrès techniques (équipement, modification des modes d'organisation...)
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés ;

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).

#### **5.2. Pour les entreprises**

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

---

<sup>9</sup> Chloé Guillot-soulez, 2014/2015, « la GRH » édition extenso, p86

- **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.

### **Section 02 : Les typologies de la formation.**

La définition des grandes types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assigné aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.<sup>10</sup>

#### **1. La formation initiale :**

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.<sup>11</sup>

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace.

#### **2. La formation continue :**

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

---

<sup>10</sup> JACQUES Soyer, « formation », édition organisation, paris 2003, p.34-36

<sup>11</sup> DJANKAI, « guide pratique en formation professionnelle », les éditions Houma imprimé 2003, p.13

### **2.1. La formation de courte durée :**

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

#### **2.1.1. Formation séminaire ou perfectionnement :**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et/ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

#### **2.1.2. Formation de recyclage :**

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement du à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

#### **2.1.3. Formation préalable à la titularisation :**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation et conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

#### **2.1.4. Formation dur tas :**

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.

### **2.2 La formation de longue durée :**

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

#### **2.2.1. Formation externe diplômante :**

Cette formation permet l'acquisition des savoirs nouveaux sanctionnés, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine).

- ❖ On peut citer d'autres types de formation : Jacques Soyer distingue cinq types de formation dans l'entreprise en fonction de l'objectif visé par la formation :<sup>12</sup>

### **3. La formation adaptation :**

L'entreprise va chercher à améliorer les résultats opérationnels : développement de chiffres d'affaires, réduction de prix de revient, amélioration de la productivité...

Ce type de formation s'inscrit dans le cadre de productivité des organisations, elle peut être à courte ou à long terme selon le degré de l'écart.

Cette dernière est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale) soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

Le salarié garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

### **4. Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité**

Cette formation est de longue durée, elle implique un apprentissage complet de l'utilisation des nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer des motivations par le biais de la promotion interne.

Dans ce type de formation les modifications dans le travail sont importantes. Il y'a le changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion,

---

<sup>12</sup> Soyer Jacques, « la fonction formation », édition d'organisation, paris 1999

soit pour importantes, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

### **5. Outils intellectuels de base :**

Il s'agit d'une formation générale qui permettra d'améliorer le niveau du personnel.

Cette formation fonctionne généralement sur la base de volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue, qui est également appelé formation préprofessionnel qui est finalement un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leur situation professionnelles, actuelles ou futures aussi acquérir des nouvelles connaissances et qualifications et positionner leurs projet professionnels.

### **6. Culture d'entreprise :**

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

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

### **7. Mobilisation sur un projet d'entreprise :**

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir :

- De la mise en œuvre d'une charte d'entreprise ;
- Du lancement d'un projet qualité ;
- De la réalisation d'un plan d'amélioration de certaines ressources ;

Le but visé est d'engendre une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité.

Pour cette opération nous cherchons généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

### **Section 03 : Le processus de la formation :**

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation :

#### **1. Identification et analyse des besoins de formation :**

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. En réalité il n'y a pas de besoin de formation mais il y'a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre. La formation est une solution à des problèmes et permet à l'entreprise d'améliorer leurs résultats et atteindre les objectifs fixés.

##### **1.1. La notion de besoin de formation :**

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par moyen de la formation »<sup>13</sup>

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

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

##### **1.2. Les types de besoin de la formation :**

SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »<sup>14</sup>

###### **❖ Les besoins personnels :**

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

---

<sup>13</sup> MEIGANANT Alain, « manager la formation », édition liaison, paris, 2003, p132

<sup>14</sup> SOYER Jacques, op. cit. p126

### ❖ Les besoins individuels :

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

### ❖ Les besoins collectifs :

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

### 1.3. Les étapes d'identification et d'analyse des besoins de formation :

Selon Alain MEIGNANT<sup>15</sup> « y on a dix étapes d'identification et analyse des besoins »

**Tableau 02 : les étapes d'identification et analyse des besoins de formation.**

Etapes	Instructions
01	Faire un première repérage des points de la situation (documentation quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement de problème 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 de la formation nécessaire pour l'analyse. Documents existantes ou à produire, personnes.
04	Analyser les documents recueilles pour affiner le repérage effectué à l'étape 01
05	Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou l'influence, s'informe sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation) et recueille leur point de vue sur les besoins de formation qui ont 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

---

<sup>15</sup> MEIGNANT. Alain, Op cit p215

## Chapitre I : Généralités sur la formation

---

	formation compte tenu des besoins et contraintes du terrain
06	A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins à choisir et méthodes appropriés pour vérifier ces hypothèses.
07	Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, mener des actions.
08	Appliquer la démarche et les méthodes choisies
09	Synthèse les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifique et leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement
10	Faire valider ce projet par des actions clés.

### 1.4. Collecte et Analyse des données :

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

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

### 1.5. Recueil des données : <sup>16</sup>

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

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

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle de la personne :**

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

---

<sup>16</sup> Alain MIEGNANT, op cit p 138

- 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 :**

Enquête 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 :<sup>17</sup>**

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

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

---

<sup>17</sup> Alain MEIGNANT, op cit 139

- **Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :**

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

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

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

### **1.6. Analyse des données recueillies :**

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

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

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »<sup>18</sup>

- 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 cout ;

### **1.7. La classification des besoins :**

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au

---

<sup>18</sup> MEIGNANT Alain, Op. Cit. p191

sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

### 2. Elaboration et mise en œuvre du plan de formation :

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

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

#### 2.1. Définition du plan de formation :

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »<sup>19</sup>

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les tenues suivantes :

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires, les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le coût de fonctionnement du service de formation interne ;...
- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;

---

<sup>19</sup> MEIGNANT. Alain. Op cit. p140

- **Les moyens affectés** : il s'agit des moyen financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée** : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans ;
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés** : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

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

### 2.2. Les objectifs du plan de formation :

MEIGNANT Alain<sup>20</sup> met en perspective les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir le tableau suivant)

**Tableau 03 : Les finalités possibles d'un plan de formation :**

Finalité	Objectifs	Situation	Exemple
Court terme (1 an) : consolidé l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature.	Formation au traitement de texte, à la négociation.
		Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans tenue du poste.	Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour	Prise en compte d'événement	Formation à la sécurité dans un

---

<sup>20</sup>

## Chapitre I : Généralités sur la formation

	améliorer les performances.	affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière.  Amélioration d'indicateurs collectifs.	atelier.  Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation
	Formation d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3 ans) : 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.	Université d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels »  Formation diplômantes externes.
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières 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	Aide aux salariés cherchant à	Bilan de compétence.

## Chapitre I : Généralités sur la formation

	individuels.	réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Formation à la création d'entreprise.
Long terme (3 à 10 ans) : préparé l'avenir.	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grands tendances ou nécessités participables.  Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif à l'interculturel.  Université d'entreprise, stage hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilan de compétence.  Cellules de reconversion.

Source : CADINL, GUERINF, PIGEYRE. Op cit. p297

### 2.3. Les choix de la politique de formation :

Dans son ouvrage « Ressources Humaines », Jean Marie PERETTI<sup>21</sup> cite les principaux choix de la politiques de formation qui portent sur :

#### 2.3.1. Choix des objectifs de la formation :

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants :

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

<sup>21</sup> PERETTI Jean Marie, « ressources humaine », édition vuibert, paris, 1998, p379

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

### **2.3.2. Choix du budget :**

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prêt à engager en matière de formation.

### **2.3.3. Choix du contenu :**

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

Il existe, cependant, certaines formations qui présentent 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 complétée par une formation aux tâches liées à la nouvelle organisation du travail.

### **2.3.4. Choix des bénéficiaires :**

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

### **2.3.5. Choix des modalités :**

L'éventail des choix est large. Il s'agit de choisir :

- ❖ **La durée de la 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 interne...etc. La formation « inter » regroupe des agents diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux...etc.

- ❖ **Formation par moyens internes et organisme externe :** 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.
  
- ❖ **Formation pédagogique :** Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu des 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.

Dans ce cadre, MEIGNANT Alain, a classé les méthodes en cinq catégories:

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

### 2.4. La validation du plan :

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En général, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le DRH accompagné par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation de finaliser le plan.

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

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

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

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

- ✓ D'une petite plaquette diffusée dans les services ;
  - ✓ D'un document affiché ;
  - ✓ D'un numéro spécial du journal de l'entreprise...etc.
- D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :

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

### **3. La mise en œuvre de la formation :**

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

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

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

Dans le tableau précédent, on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salarial ;
- 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'heure de formation, ainsi que leurs répartition par nature et type d'action ;
- Au cout des actions de formation rapportée aux prévisions budgétaires ;
- Au cout moyen de « l'heure stagiaire ».

#### **4. Le suivi de la formation :**

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

##### **4.1. 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, compte rendus d'évaluation)

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

### 4.2. 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 même. 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 p 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 courant : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- Cout des locaux : salle de cours, ateliers.

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

### 5. L'évaluation des effets de la formation :

Deux dimensions qui apparaissent l'or de l'évaluation de la formation à savoir :

- **Une dimension tournée sur 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 des différents agencements : action, dispositif, programme et/ou dans les différents structures et organismes de formation.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts 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 question.

- 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 aspects juridiques 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.

De ce fait, SOYER<sup>22</sup> Jacques propose trois grands types d'évaluation :

### **5.1. Le pseudo évaluation :**

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation. L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage : il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

---

<sup>22</sup> SOYER Jacques. OP cit. p250

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...etc.

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

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

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

### **5.2. L'évaluation par objectif :**

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 :

#### **5.2.1. 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 ; tester, retester, 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.

#### **5.2.2. 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), le(s) manager(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 contribue avec la mise en application sur le terrain, pour un large part à la réussite ou à la 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 ?

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...etc. il correspond à des effets directement observables chez le formé.

### **5.2.3. 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,...).

### **5.3. Les approches complémentaires :**

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

On peut établir un cout comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, à deux choix : d'une part, de licenciement 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 cout que l'on peut comparer.

## Chapitre I : Généralités sur la formation

---

Dans le cas de la formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le forme est capable de mais des questionnaires d'autoévaluation sont réalisable, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

### **Conclusion :**

L'investissement dans le projet de formation de l'administration devient désormais une source d'écoute inestimable de l'administration d'aujourd'hui. La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'un allant dans le sens du développement des compétences.

**Chapitre II :**  
**Les pratiques de la**  
**formation dans**  
**l'entreprise**  
**Algérienne**

## Chapitre II : les pratiques de la formation dans l'entreprise Algérienne

---

### **Introduction :**

La formation est devenue aujourd'hui un élément majeur de la politique des RH. Elle est considérée comme une forme d'avantage concurrentiel, elle devient une préoccupation majeure pour le développement des entreprises Algérienne.

Nous allons dans ce chapitre présenter les pratiques de la formation en trois sections :

Dans la première section nous allons parler sur l'importance de la formation et sa place dans la gestion des RH.

Dans la deuxième section nous allons aborder la relation entre la politique de formation et la politique de personnel.

Dans la troisième section nous allons traiter la formation au sein de l'entreprise algérienne.

### **Section 01 : L'importance de la formation et sa place dans la GRH.**

#### **1. L'importance de la formation :<sup>1</sup>**

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

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité de travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration quantitative des inputs ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqués, de changement dans les modes de production : c'est un effet d'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès techniques.
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.

---

<sup>1</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>

- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

### **2. La place de la formation dans la GRH :**

La formation est un moyen, une méthode d'inciter les employés à une amélioration leurs connaissances, leur comportement, leurs attitudes, leur capacité mentale et leurs habilités professionnelles nécessaires à la fois pour accomplissement adéquat de leur fonction actuelles et futures et pour atteindre les objectifs de l'entreprise.<sup>2</sup>

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

Les dix points suivant à la place de la formation dans le processus de GRH :

#### **2.1. Relation titulaire actuelle / poste actuel :**

A court terme, le titulaire va-t-il besoin de formation pour se perfectionner dans sa maîtrise de son poste ?

L'entretien annuel ou les observations sur le terrain constituent les méthodes les plus utiles pour identifier les besoins.

#### **2.2. Relation RH actuelles / emploi actuel :**

Collectivement, les RH actuelles maîtrisent-elle les exigences de l'emploi auquel elles sont affectées ?

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

---

<sup>2</sup> La formation dans la GRH moderne : notion et objectifs « économie et gestion » septembre 01/2011

### **2.3. Relation RH actuelles / RH future :**

Compte tenu des caractéristiques collectives de la population concernée par le problème de gestion à résoudre (l'âge, formation initiale et continue, potentiel...), et les tendances actuellement constatées de déformation naturelle de cette population (l'âge, taux de promotion...) projetée sur une période de donnée (par exemple : 5 ans), quelle sera son état d'arrivée au terme de la période si aucune action n'est menée (en effectifs et en niveau de qualification) ? La formation ici n'a pas de rôle particulier, si non à fournir pour la simulation permettant de caractériser la population concernée (formation reçues, compétences validées...)

### **2.4. Relation stratégie et plans opérationnels de l'entreprise / emploi future :**

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

### **2.5. Relation RH futur / poste futur :**

Les écarts entre les RH actuelles projetées à 5 ans et les besoins de compétences découlant des emplois clé constituent les besoins en formation (la gestion anticipatrice des emplois).

### **2.6. Relation emploi futur / poste futur :**

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

### **2.7. Relation RH futures / poste futur :**

Y a-t-il dans les RH actuelles de groupes des personnes qui pourraient accéder aux postes futurs moyennant une formation leur permettant de changer de filière ?

### **2.8. Relation titulaire actuelle / titulaire future :**

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

### **2.9. Le titulaire actuel :**

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

### **2.10. Le titulaire futur :**

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

Toutes ces questions pourront être traduites en termes d'objectifs et composer une politique de formation. Celle-ci est l'un des moyen, en synergie avec d'autre, de concrétisation de politique de RH apportant à l'entreprise les ressources en compétence dont elle a besoin aujourd'hui et demain.

### **Section 02 : La relation entre la politique de formation et la politique RH :**

#### **1. La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement<sup>3</sup> :**

Si la politique de recrutement privilégie la protection interne, ou lui donne une place importante dans le renouvellement du personnel, la politique de formation devra faire une place à la « formation mobilité ».

La formation va participer, dans ce cas à la diffusion et à la bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il s'agit donc de former au lieu de recruter.

A l'inverse, si l'entreprise opte pour un recrutement externe avec une forte stabilité interne, ou bien évité des formations exigeant beaucoup de temps et d'argent, la formation aura pour rôle de faciliter l'intégration des entrants. Elle développera par ailleurs, des actions qui auront pour but d'éviter la lassitude des salariées toujours occupés au même poste.

#### **2. La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération :**

Les changements attendus chez les formés, à l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positifs, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique.

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autre lien entre les deux politiques :

- Si la politique de formation stipules que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissances, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activités supplémentaire soit prise en compte ai niveau de système de récompense ou de rémunération.

La formation peut amener à une augmentation de statu du salarié (promotion) et par conséquence, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

---

<sup>3</sup> Selmani.S, malki.D : « l'audit de la formation pour une meilleur adaptation des salariés », mémoire fin d'étude

### **3. La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés :**

Dans le contexte du développement des RH, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevé.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre.

### **Section 03 : Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise Algérienne :**

#### **1. La formation au sein de l'entreprise :**

Les objectifs de la formation au sein des entreprises algériennes doivent être en fonction des stratégies organisationnelles. Les services des RH proposent des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés.<sup>4</sup>

- Assurez l'éducation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.

La notion de formation signifie le processus par lequel se prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les force de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien de

---

<sup>4</sup> BLOG WIKIM2MOIRE.COM/2011/GRH-et-la formation des salariés/publie en 2011

## Chapitre II : les pratiques de la formation dans l'entreprise Algérienne

---

pouvoir public que les entreprise, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.

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

Donc les organisations algérienne d'aujourd'hui se base sur l'amélioration des compétences de ses personnels, sur leur qualification en se basent sur la formation.

### **2. La contribution de la formation pour les entreprises Algériennes et pour les salariés :**

La formation est toute aussi bénéfique pour les salariés que pour l'entreprise. Aux salariés, elle permet avant tout de disposer de qualifications utiles afin de se faire valoir sur le marché de l'emploi. Mieux, elle permet d'augmenter leurs chances d'employabilité dans un secteur sous tension.<sup>5</sup>

#### **2.1. Avantage pour les entreprises :**

- La formation favorise le développement et la croissance des activités ;
- Plusieurs études démontrent les effets positifs de la formation sur la productivité de l'entreprise ;
- La formation facilite la gestion des carrières au sein de l'entreprise et permet d'identifier des indicateurs de performances fiables, concrètes et mesurables.
- La formation contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services ;
- La main d'œuvre donne les connaissances sont à jour et plus compétitive, plus portée vers l'innovation ;
- La formation contribue à fidéliser des employés en favorisant leur sentiment d'appartenance à leur entreprise

#### **2.2. Avantage pour les salariés :**

- La formation permet aux employés de relevés de nouveau défis ;
- La formation apporte aux employés des compétences nouvelles, complémentaire, permettant d'accroître leurs performances ;

---

<sup>5</sup> La GRH : importance d'un formation en RH KEVIN, septembre 30.2021

## Chapitre II : les pratiques de la formation dans l'entreprise Algérienne

---

- La formation permet de développer des compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires ;
- La formation favorise le développement de la carrière des employés ;
- La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif ;
- La formation favorise le partage, l'ouverture d'esprit et le développement des échanges.

### 3. Le cadre légale et réglementaire de la formation en Algérie :

La loi 78/12 relative au SGT a consacré une place importante à la formation, allant jusqu'à en préciser les types de formation envisagés. Les modalités d'élaboration du plan de formation et les structures susceptibles d'intervenir en la matière...

Dans la nouvelle législation du travail, édictée depuis 1990, le législateur s'est voulu moins prolix, ce limitant à édicter des dispositions des principes cadres laissant ainsi, enfin la possibilité aux manager et partenaire sociaux le soin d'en fixer les modalités.

La loi fondamentale concernant la formation : c'est la loi n°90-11 du 21-04-1990 diffusée au journal officiel n°17/1790. Décret 82-298 et 82-299 du 04 septembre 1982<sup>6</sup>. Les différents articles (loi n° 90-11 relatives aux relations de travail) :<sup>7</sup>

#### • Les travailleurs ont droit:

- ✓ À la formation professionnelle (**Article 6**) : « dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit à la formation professionnelle ».
- ✓ De bénéficier d'absence sans perte de rémunération (**Article 54**) : « outre le cas d'absence pour les causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, l'absence sans perte de rémunération ... »
- ✓ De bénéficier d'une adaptation du temps de poste de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail (**Article 60**) : « Sous réserve de l'accorde de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son

---

<sup>6</sup> A.I.KERKOUB, « formation, gestion administrative du personnel », édition 2016,p23

<sup>7</sup> La loi 90-11 du 21-04-1990 relative aux relations de travail

## Chapitre II : les pratiques de la formation dans l'entreprise Algérienne

---

temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail ».

### • Les travailleurs ont les obligations suivantes :

- ✓ De participer (**Article 7**) : « les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engagé dans le cadre de l'amélioration... ».
- ✓ de suivre (**Article 58**) : « tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou action de formation et de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales... »,
- ✓ et de contribuer aux actions de formation (**Art.59**) : « l'employeur peut exiger les travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation... ».

### • Droits et obligations de l'entreprise :

✓ L'entreprise peut exiger à ses travailleurs de participer, de suivre ou de contribuer aux actions de formation quelle lance (**Articles 7, 58, 59**) ;

✓ Autoriser ses travailleurs de bénéficier d'une absence rémunérée (**Art.54**) ;

✓ L'employeur est tenu de réaliser des actions de formation (**Article 57**). Cet article souligne aussi les points suivants :

- L'entreprise doit réaliser des actions de formation en direction de ses employés;
- Ces actions seront organisées selon un programme, et donc l'établissement d'un plan de formation est une obligation légale ;
- Ce programme sera soumis à l'avis du comité de participation.

✓ Le dernier article, fait référence aux prérogatives du comité de participation qui a le droit d'être informé et consulté mais il n'a qu'un rôle consultatif. (**Article 94**) : « le comité de participation a les attributions suivantes :

Exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant :

- Aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage.
- Aux modèles de contrat de travail, de formation et d'apprentissage ».

### 4. L'amélioration de secteur de la formation au sein des entreprises Algérienne :

La formation et la préparation d'une nouvelle équipe de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences, alors les entreprises Algériennes évoluent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme<sup>8</sup>.

#### ❖ L'amélioration de secteur de formation :<sup>9</sup>

- La dotation des établissements de moyens techniques et pédagogiques répondant aux nouvelles technologies afin de faire face aux exigences des entreprises économique ;
- L'accompagnement des entreprises économiques dans l'utilisation des différentes outils de management de sa ressources humaines (système de validation des acquis professionnels, bilan de compétences, élaboration des plans de formation, évaluation des compétences, construction de référentiels de compétences et élaboration de plans de formation) ;
- L'implication effective des partenaires économiques ;
- L'institutions du principe de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie ;
- L'implication des sociétés étrangères installés en Algérie dans les commissions chargées da l'amélioration du système de formation ;
- L'élaboration d'un fichier d'expert et autres personnes ayant les compétences requises qui peuvent apporter leur contribution au développement de secteur et à l'amélioration qualitative de la formation ;
- La poursuite de l'effort de formation et perfectionnement des formateurs ;
- La sensibilisation des entreprises économiques en vue de leur contribution dans l'accueil des formateurs dans le cadre des stages pratique et d'imprégnation sur les nouvelles technologies ;
- La mise en place de mesures incitatives pour les entreprises qui accueillent les individus et les formateurs dans le cadre des stages pratiques ;

---

<sup>8</sup> ANEMOUCHE L et OUMSALEM S. « la perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprises ».mémoire fin d'étude de master 2018. P 48

<sup>9</sup> LAMRIM. « le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algériennes » rapport du comité mondial pour l'apprentissage tout au long de la vie, 01/2011 P9 10 11

## Chapitre II : les pratiques de la formation dans l'entreprise Algérienne

---

- L'encrage de la formation dans les entreprises économiques et les organisations de services qui constituent l'espace privilégié pour l'acquisition et le renforcement des compétences ;
- Le suivi poste formation des jeunes formés insérés dans le monde de travail ;

**Chapitre III :**  
**La formation au sein**  
**de l'entreprise**  
**NAFTAL**

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **Introduction**

Pour mieux illustrer la partie théorique et surtout pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil de NAFTAL dans la première section on va essayer de présenter le cadre méthodologique et l'organisme d'accueil, dans la deuxième section on va parler sur la formation dans l'entreprise NAFTAL, et dans la troisième section on va faire l'analyse et description des résultats.

### **Section 01 : Le cadre méthodologique et Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans le premier point permet de donner le cadre méthodologique de travail

Dans le deuxième point un aperçu sur l'organisme d'accueil NAFTAL, son historique, sa création et son objectif.

Le troisième point on va donner une présentation sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou

#### **I. Cadre méthodologique de travail :**

##### **1. Présentation général de la démarche méthodologique :**

Nous avons choisi d'opter d'une part, la méthode descriptifs et le questionnaire pour permettre aborder les pratiques de la formation et leurs importances ; d'autre part, par une grille d'analyse pour permettre d'obtenir des données statistiques concernant la formation au sein de l'entreprise NAFTAL.

A l'intérieur de ces deux outils, nous avons intégré un nombre important de question à choix multiple.

La première partie de questionnaire a été basé sur les informations personnelles des salariés, ceci permis de guider les répondants concernés le sexe, l'âge, l'ancienneté, le niveau d'instruction et la catégorie professionnelle.

La seconde partie de questionnaire à porter sur la formation : les types, la nature, la durée, le déroulement...etc.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

La vérification empirique de nos hypothèses de recherche nous a obligés à recouvrir l'utilisation d'un certain nombre d'outils informatique, à savoir : Excel pour le traitement statistique des données collectées. A ce propos, notre objectif est très claire, il s'agit de vérifier si la formation est importante pour l'entreprise et pour les salariés.

### **2. Le choix de l'échantillon :**

Ce modeste travail de recherche a pour objectif de tirer des conclusions sur une population visée qui comprend vingt (20) personnes travaillant dans l'entreprise NAFTAL, pour pouvoir obtenir des résultats pertinents de cette population, il faut que l'échantillon étudié soit représenté de la population visée.

Le choix des répondants s'est porté sur un échantillon non aléatoire, c'est-à-dire de remettre directement les questionnaires aux personnes bien définies, au départ il s'agit celles qui travaillent dans la fonction RH.

Les questionnaires ont été remis dans la troisième semaine et le retour des réponses s'est effectué dans la quatrième semaine.

## **II. Présentation de l'entreprise NAFTAL :**

### **1. Historique de NAFTAL.**

#### **1.1. Historique de groupe SONATRACH :**

SANATRACH, est une société ayant pour activité le raffinage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la communication des produits pétroliers en Algérie, dépendait entièrement des grands sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM...<sup>1</sup>

#### **1.2. Création de l'entreprise NAFTAL :**

Créée par le décret n°80-101 du 06 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administrés par SANATRACH dans le cadre de ses

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

activités. ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1<sup>er</sup> janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87-489 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.
  - NAFTAL : Chargée, dans le cadre du développement économique et social de distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.
- NAFT : pétrole
  - AL : AL Djazair (Algérie)

C'est-à-dire : Pétrole Algérie

### **1.3. Objectif social :**

Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers, y compris les produits CLPB et GPL ; et ceci à partir du 17 août 1987

### **1.4. Organisation de l'entreprise :**

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à cheminer son offre composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda...) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national. Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unité administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centre de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasine).

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

---

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

- Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL.
- Conseil d'Administration comprenant un Président un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical°
- PDG et son staff composé de conseillers principaux et de conseillers.
- Branches (Commercialisation, Carburants, GP, Activités Internationales)
- Direction Exécutives (Finance et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE)
- Direction Centrales (Audit, procédures et Contrôle de gestion, HSEQ)
- Direction (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles)

Les branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

- 1- Niveau central : Direction d'activités et de produits, Département et services.
- 2- Niveau décentralisé : districts (Unités administratives), Centre et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL.

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 kg et 3 kg et le propane en Bouteilles de 35 kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfutage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- Approvisionnement
- Stockage des produits
- Ventes des produits et prestations de services

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

---

- Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1.03%
- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir-faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produit pétroliers.
- STPE dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à STPF
- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux
- Des bacs de stockage des bitumes
- Des entrepôts de dépôt de stockage des carburants

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date janvier 2006.

### 1.5. Evolution structurelle et organisationnelle :

Nous allons tracer le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation NAFTAL.<sup>2</sup>

- **En 1983 :**

Le projet GPL/ Carburant fut transféré de SONATRACH à NAFTAL

- **En 1984 :**

---

<sup>2</sup> Revus de NAFTAL

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

48 unités de NAFTAL de la distribution de multi produits sont créés : un regroupement et une organisation des activités de transit en quatre unités portuaires (UNP), à savoir : Alger, Oran, Annaba et Skikda.

- **En 1987 :**

Séparation des deux activités principales de SONATRACH, à savoir le raffinage et la distribution des produits pétroliers (NAFTEC, NAFTAL) :

- **NAFTAL** : Chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.
- **NAFTEC** : Chargée du raffinage du pétrole.

- **En 1989 :**

Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.

- **En 1990 :**

Décentralisation et informatisation de l'activité : « stocks/ventes/clients »

- **En 1992 :**

Les unités NAFTAL furent consolidées suivant les études des flux produits : 9 unités rattachées, 19 unités NAFTAL de distribution.

- **En 1996 :**

La direction du commerce extérieur fut dissoute.

- **En 1997 :**

La direction protection du patrimoine fut créée ainsi que la structure de sureté interne, et ce au niveau des unités, face à cela, dissolution des unités portuaires.

- **En 1998 :**

En vue des impératifs liés à la sécurité, une cellule «sécurité industrielle » fut créée, ainsi qu'une direction « audit et système » pour l'indépendance de l'entreprise et une unité imprimerie.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

Les directions CLPB, GPL et AVM furent dissoutes pour renaître sous la forme de divisions.

- **En 1999 :**

Des archives centrales au niveau de NAFTAL Chéraga furent créées et organisées de telle sorte que les documents de NAFTAL, ESSO, SHELL et autre soient répertoriés et classés.

Ajouté à cela, 03 directions régionale audit relevant de la direction audit système : le projet unité NAFTAL GPL/ Alger fut dissout.

- **En 2000 :**

Création du CTI qui répond à des exigences de mise à jour des informations de NAFTAL, ainsi qu'à des obligations de compétitivité en prévision de la concurrence potentielle.

Mise en place du schéma d'organisation générale de la division GPL, et CLP/AVM, ainsi que la création de la division Bitumes.

- **En 2001 :**

Réorganisation et organisation par produits et ceci pour la division CLP/GPL ; la direction détaillée de la division Bitumes ainsi que la création d'une antenne commerciale ; la direction formation et réorganisation du centre de formation ouest.

- **En 2002 :**

Une réorganisation de la direction administrative et financière/division GPL ainsi qu'une organisation des activités fiscalité au niveau de toutes les directions et toutes les divisions.

- La mise en place d'un nouveau PDG  
Augmentation du capital en deux phases :  
Septembre : 12650 \* 10DA  
Décembre : 15650 \* 10DA

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

---

- **En 2003 :**
  - Signature de trois (03) contrats d'achat de matériel roulant avec la SNVI.
  - Mise en place d'un système de management de qualité, en vue de la certification des activités AVM.
  - La reconnaissance de M.REMINI AKLI, le PDG de NAFTAL, comme étant le manager de l'année 2003.
  - La création du comité marketing et le développement de sa force de vente.
  - Relance de la revue NAFTAL News.
  - La création d'un logiciel de comptabilité analytique permettant une meilleure gestion des flux monétaire et une connaissance plus précise du cout effectif des produits de l'input à l'output.
  - Nouveau schéma d'organisation de la macrostructure, à savoir, cinq branches : commerciale, carburants, GPL, activité internationales et LPB
  
- **En 2004 :**
  - Création de la division réseau ;
  - Création de branche lubrifiante et pneumatique ;
  - Création de la direction marketing ;
  - Création de la branche commercialisation.
  
- **En 2005 :**
  - Dissolution de la direction centrale marketing ;
  - Actualisation de la macro structure de NAFTAL (SPA) ;
  - Modification de l'organisation de l'administration générale ;
  - Réorganisation de la branche commercialisation.
  
- **En 2006 :**
  - Projet de dissolution de LPB et son intégration avec la branche commercialisation ;
  - Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **2. Objectif et Mission de NAFTAL**

#### **2.1. Missions de NAFTAL :**

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatique ; elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité.

Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

#### **2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL :**

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisée le plus vite possible ; car la libération du marché à la concurrence et l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de sa concurrence potentielle.

- Département personnel et moyens commun ;
- Département distribution et vente ;
- Département technique et maintenance ;
- Département finance et comptabilité ;
- Département informatique.

NAFTAL généralement un double objectif :

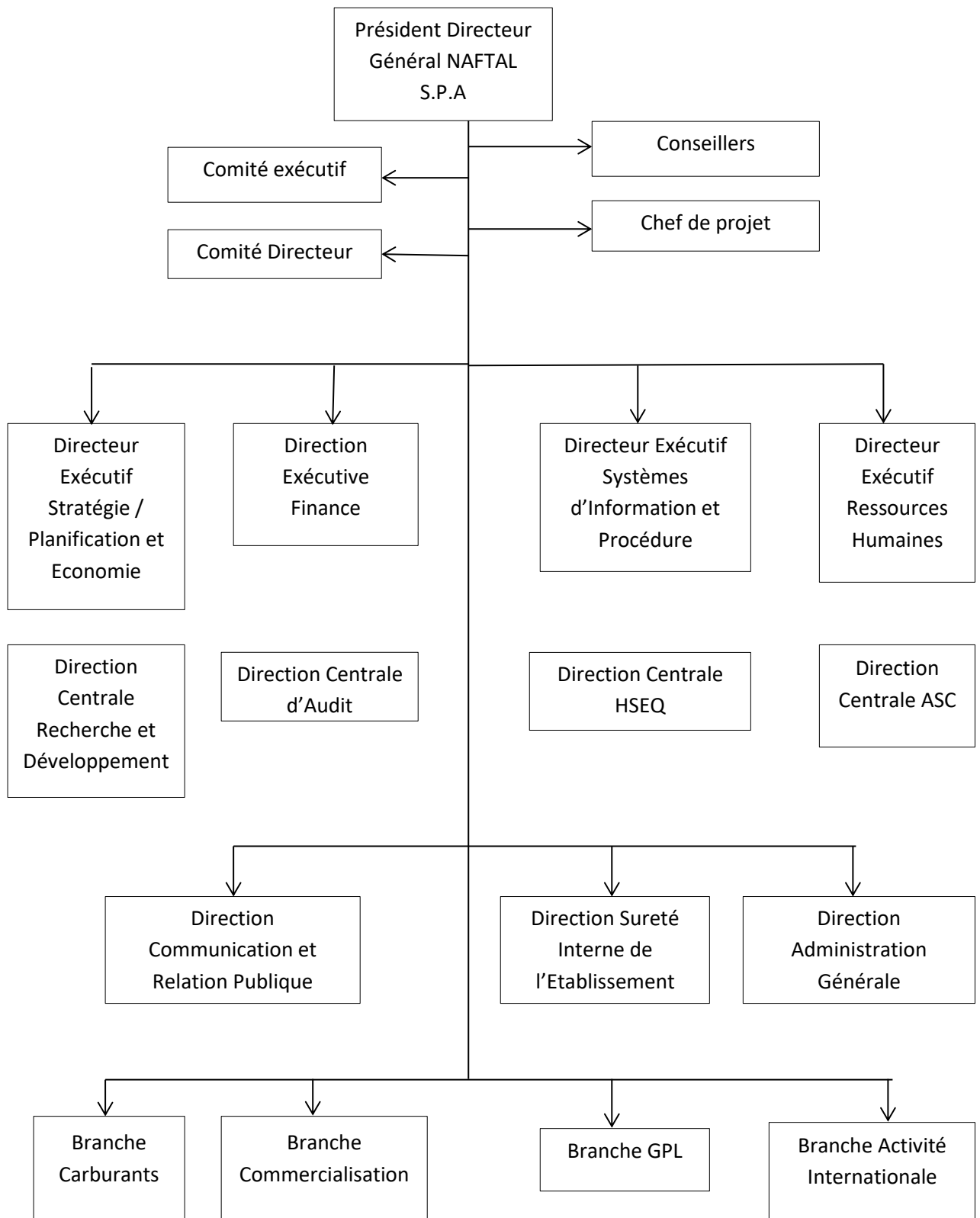
- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL porte sur :

- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station-service ;
- Le renouvellement de ces moyens de transport par route et son matérielle de manutention ;
- L'augmentation des ces capacités de transport par piste ;
- La promotion de ces produits propres : GPL et essence, sans plomb.

### **3. L'organigramme général de NAFTAL :**

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL



Source : document interne de l'entreprise

### **III. Présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou**

#### **1. Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou.**

##### **1.1. La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou :**

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSAT-IDIR à 13 kilomètre de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Il gère deux centres de stockage CSD et CMP et un réseau de seize stations en gestion directe. En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatique. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

##### **1.2. Les missions du district commercialisation de Tizi-Ouzou**

Le district COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockages distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ces principes missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvé du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autre produits spéciaux ;
- Assuré le service après-vente au prêt de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification) ;
- Assuré l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (technique, transports, stockage, sécurité, commercialisation, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation de travail) ;

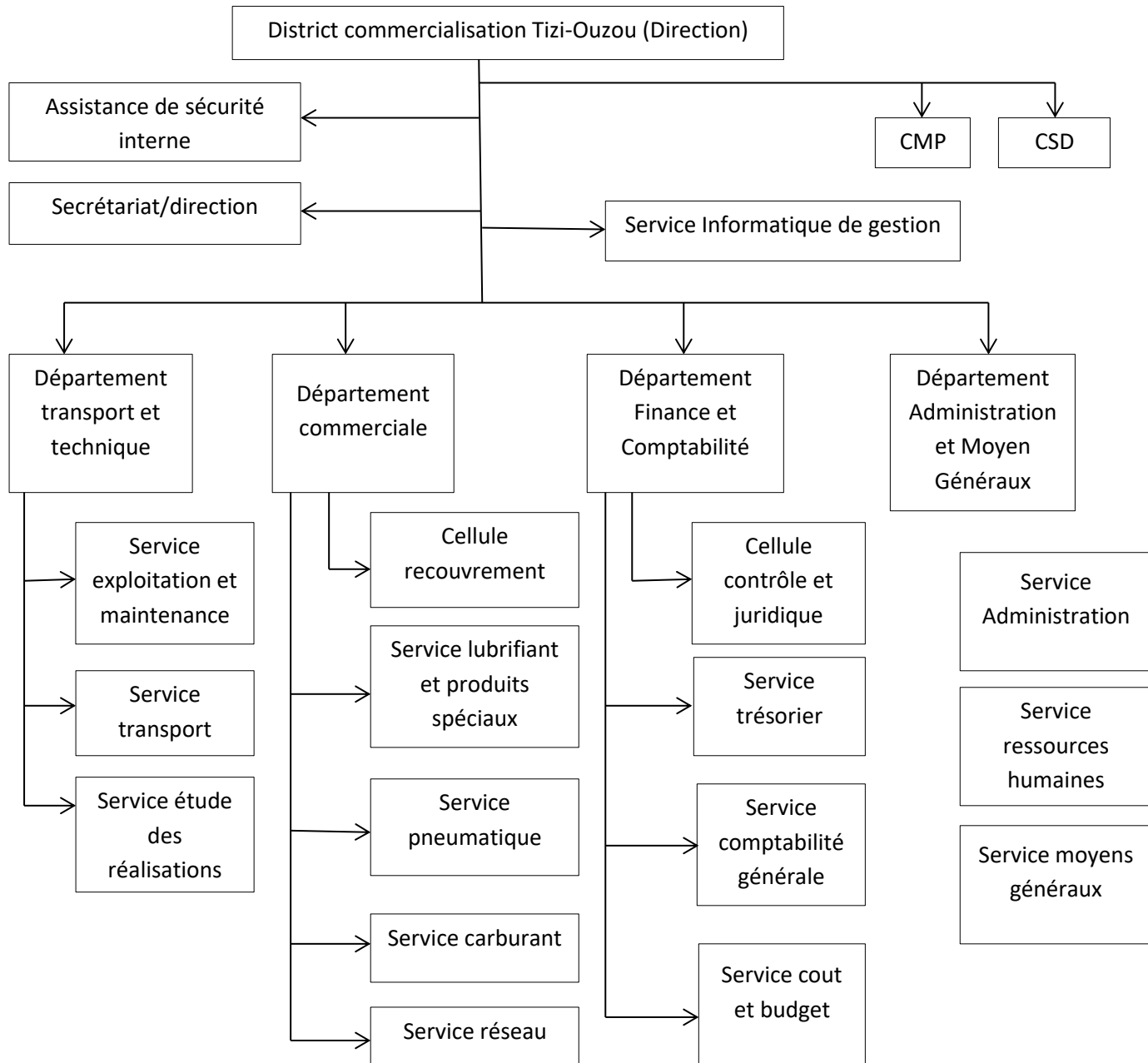
## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recoure au tiers ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dont les domaines de la gestion, de la maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humains et matérielles ;
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer au structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêté par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financière et au suivie et recouvrement des créances détenus sur les tiers ;
- Gérer les relations avec les clientèles carburant terre ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distributions carburants.

### **1.3. Organigramme générale du district commercialisation de Tizi-Ouzou**

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL



Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

---

### 2. Description de l'organigramme général :<sup>3</sup>

#### 2.1. Présentation des différents départements :

##### 2.1.1. Département commercial :

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.

##### A. cellule recouvrement :

C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Elle établit les reçus d'encaissement et saisit éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

##### B. Service carburants : chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

##### C. Service lubrifiants et produits spéciaux : il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

---

<sup>3</sup> Document district commercialisation Tizi Ouzou

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

---

**D. Service pneumatique** : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

**E. Service réseau** : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA),...
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

### 2.1.2. Département finances et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

**A. Cellule contrôle et juridique** : Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

**B. Service trésorerie** : chargé de :

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

**C. Service comptabilité générale** : Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

### **D. Service coût et budget** : chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

### **2.1.3. Département administration et moyens généraux** :

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

#### **A. Service moyens généraux** : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

#### **B. Service administration** : charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

#### **C. Service ressources humaines** : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

### **2.1.4. Département transport et technique** :

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **A. Service exploitation et maintenance** : Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

### **B. Service transport** : chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

### **C. Service d'études et réalisations** : son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

## **2.2. Présentation du centre Multi Produit (CMP) :**

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

## **2.3. Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :**

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, environ 10km à l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m de carburants et de 500 m et 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

### **3. Situation informatique de l'organisme d'accueil :**

❖ **L'aspect Humain** : District COM dispose de :

- Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion).
- Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.

❖ **L'aspect logiciel** :

Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- **SGC** : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
- **Naft Compta** : système pour le service Comptabilité Générale.
- **Imosys** : Système de Gestion des Investissements.
- **Le logiciel paie.**
- **GRH** : le logiciel Gestion des Ressources Humains.
- **WINCANAL** : pour le service coûts et budget.
- **NAFT COM** : logiciel de la facturation installer au niveau des centres.
- **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **Section 02 : Les pratiques de la formation au sein de NAFTAL.**

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 valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

#### **1. Définition clés :**

##### **1.1. Compétence :**

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

##### **1.2. Entraînement à la tâche :**

L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et que des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et transférable.

#### **2. Définition de la Formation :**

##### **2.1. La formation :**

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

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **2.2. La formation en entreprise :**

Est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise. C'est aussi le moyen de concorder les compétences du personnel avec les besoins de l'entreprise.

### **3. Objectif de la formation :**

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

### **4. Les centres de formations :**

Le secteur de l'énergie dispose des structures de formation importantes qui assurent les formations et perfectionnement à la fois dans les métiers techniques des entreprises et dans les domaines de gestion et de management.

L'objectif est de rentabiliser et d'optimiser les capacités de formation qui existent au niveau du secteur et créant des synergies et en veillant à promouvoir les échanges et partages d'expériences au plan pédagogique de gestion, d'organisation et de mode de fonctionnement.

La constitution du district commercialisation devra permettre de concrétiser ces objectifs et à terme être érigé pour la formation et le perfectionnement des cadres dans le domaine de commercialisation.

Ces structures se présentent comme suit:

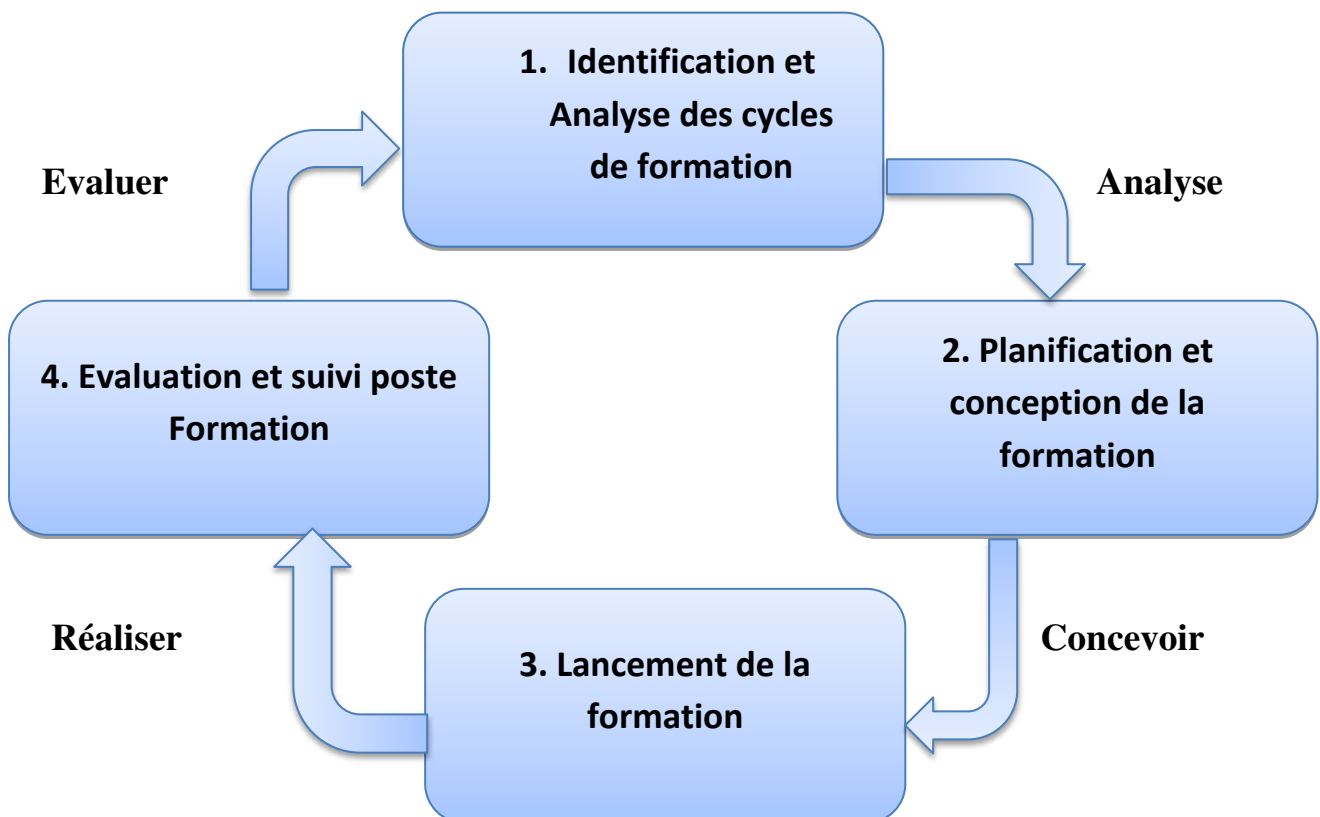
## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

- Deux centres de formation appartenant à NAFTAL spécialisés dans le domaine de commercialisation, implantés dans des complexes industriels (Oran et Constantine) qui assurent les formations et les perfectionnements en rapport avec les métiers et les activités au niveau de chaque site de travail. Ces centres prennent en charge la formation de spécialisation et de perfectionnement des travailleurs de niveaux exécution, maîtrise et cadres. Et parmi la vision du district commercialisation de TIZIOUZOU la création de nouveau centre de formation dans d'autres régions les plus proches a la direction pour minimiser les couts de formation.

### 5. le processus de formation :

L'entreprise NAFTAL se base sur quatre étapes de processus de formation. Dans la figure ci-dessus on va représenter les quartes étapes avec leurs descriptions :

**Figure N°01** : Les étapes de processus de formation



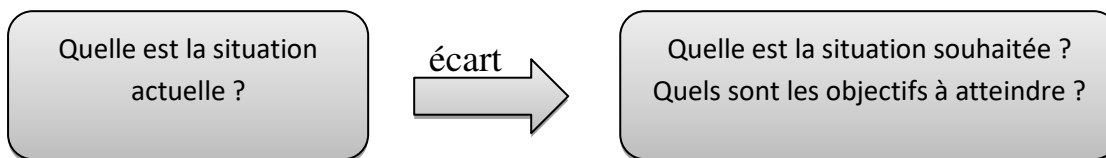
Source : document de l'entreprise

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

### ÉTAPE 01 : Identification et analyse des besoins de formation :

Cette première phase du cycle de la formation permet 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. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.



- La première étape consiste à analyser les besoins de la formation Les besoins de la formation proviennent de l'écart entre le profil professionnel souhaité (poste de travail) et les compétences évaluées dans l'entreprise (compétence de l'agent sur un poste de travail).
- Cette étape sera lancée au niveau de la Branche durant la période du mois d'Avril et Mai, conformément à la Circulaire de mise en formation des travailleurs.

#### 1. Les moyens d'identification des besoins de formation :

- Observation et écoute
- Entrevues individuelles
- Evaluation du rendement
- Evaluation des compétences de l'individu / Compétences exigées par le poste de travail.

##### a. Observation et écoute :

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

### **b. Entrevue individuelle :**

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

### **c. Groupe de discussion :**

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole

### **d. Evaluation du rendement :**

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

#### **• Outil d'identification de la formation :**

- Fiche d'identification des besoins de formation
- Acteurs :
  - ✓ Responsable hiérarchique directs ;
  - ✓ Responsable formation ;
  - ✓ Agents concernés

Donc, l'engagement de l'intéressé, l'accord du responsable hiérarchique et l'approbation du directeur de l'unité sont obligatoires.

Pour élaborer un plan de formation efficace ; les besoins doivent être bien analysés. Il est nécessaire que les collaborateurs (structures R.H de l'entreprise) se sentent concernés par le processus.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **ÉTAPE 02 : Planification et conception de la formation**

⇒ La PLANIFICATION signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités :

**Priorité n°1 :** Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

**Priorité n°2 :** Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

**Priorité n°3 :** Développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

- Pour la CONCEPTION de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation.
- Cette seconde étape doit conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à l'élaboration des actions de formation les plus adapter
  - Formaliser le projet de formation
  - Elaborer le plan de formation
  - Elaborer les cahiers de charge (fiches techniques des formations)

La Structure Formation de la Branche est chargée de concrétiser cette étape et le plan de formation sera communiqué avant le mois de juillet à la DERH pour validation.

#### **Outils :**

- Les formations à réaliser
- Le budget alloué à la formation
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe)
- Quel est notre échéancier
- Qui participera à la formation
- Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (modèle de plan)

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

- Acteurs (dans notre cas département formation).

### **ÉTAPE 03 : Diffusion de la formation :**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tels un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

- Cette étape est la réalisation et lancement des formations : Le plan de formation validé sera transmis au Département formation en début de l'année pour réalisation.

Pendant cette étape la structure formation doit piloter le plan de formation donc elle doit:

- Lancer les actions
- Veillez au suivi des stagiaires
- Contrôler les dépenses

### **ÉTAPE 04 : Evaluation et suivi post formation :**

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

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

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

L'évaluation peut être qualitative ou quantitative :

⇒ **Qualitative**: contenu de la formation, il est adapté pour atteindre les objectifs arrêtés par l'entreprise.

⇒ **Qualitative**: Evaluer le taux D'absentéisme

### **Outils :**

#### **La grille d'évaluation à chaud :**

L'évaluation de la performance du formateur et l'adaptation entre le contenu abordé et les besoins des participants

Le Département Formation est chargé de prendre en charge cette partie de l'évaluation.

#### **La grille d'évaluation à froid :**

Les Responsables hiérarchiques auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux par contre cette partie est destinée aux Responsables Hiérarchiques directs des agents formés en collaborations avec les chargés de la formation.

## **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **Section 03 : Analyse et description des résultats**

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de district commercialisation de Tizi-Ouzou de NAFTAL, que nous allons présenter dans cette section.

#### **1. Présentation de l'enquête :**

##### **1.1. L'objectif de l'enquête :**

Notre objectif consiste à montrer les pratiques de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de district commercialisation de Tizi-Ouzou, en utilisant un questionnaire...

##### **1.2. Outils et méthodes de collecte des données :**

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

##### **❖ Le questionnaire :**

Les questions comportent deux parties :

- Une partie pour les données personnelles qui permettent de fournir quelques précisions « âge, sexe, expérience... »
- Une deuxième partie sur la formation, qui permet de connaître l'avis du personnel de NAFTAL sur la formation, son déroulement et ainsi son rôle dans l'entreprise de NAFTAL.

##### **1.3. La population de l'enquête :**

Nous avons retenu un échantillon de 20 salariés qui travaillent au sein de NAFTAL, à qui nous avons distribués le questionnaire. Sur les 20 questionnaires distribués, nous avons récupéré la totalité.

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

- La distribution des questionnaires pour les salariés.
- La récupération des questionnaires après une semaine de leurs distributions.

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

- Et enfin, le dépouillement et l'analyse des données

### 2. Interprétation des résultats de l'enquête :

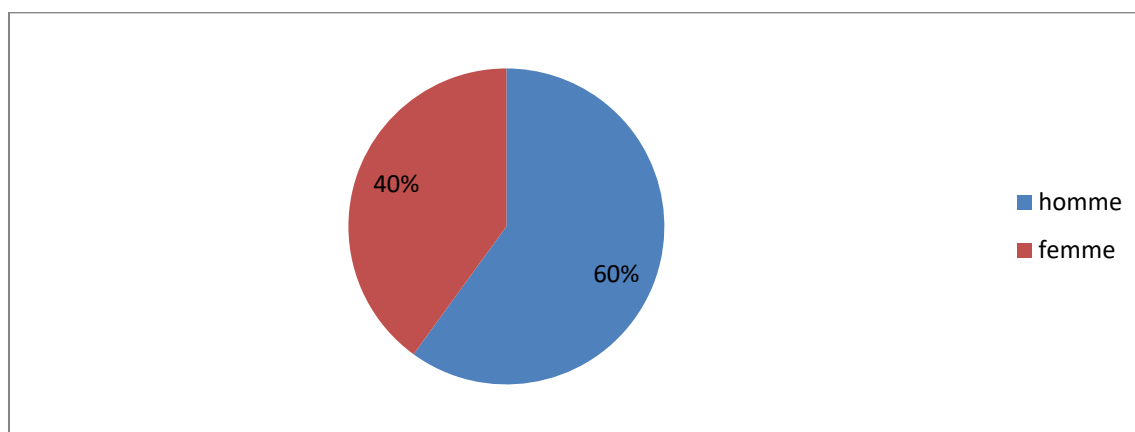
**Tableau N°04** : représentation des nombre de la population d'étude selon sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	12	60%
Femme	08	40%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

D'après le tableau N°1 qui représente deux catégories des salariés : Homme et femme dans la première colonne vient ensuite le nombre et le pourcentage, alors on remarque que le nombre des hommes est supérieur à celui des femmes, soit respectivement 60% contre 40%.

**Figure N°02** : représentation graphique de la population d'étude selon le sexe :



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Parmi les 20 personnes interrogées, La figure N°1 ci-dessus indique que le sexe masculin représente une fréquence de 12 pour un pourcentage de (60%), par contre la fréquence de sexe opposé représente uniquement 08 pour un pourcentage de (40%).

Ces résultats que nous avons obtenus, le taux du sexe masculin est supérieur par rapport au sexe féminin, nous nous sommes aperçus que les hommes peuvent continuer à travailler même le soir et qu'ils partent en mission sans aucune contrainte contrairement à la femme qui a aussi d'autre préoccupation.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

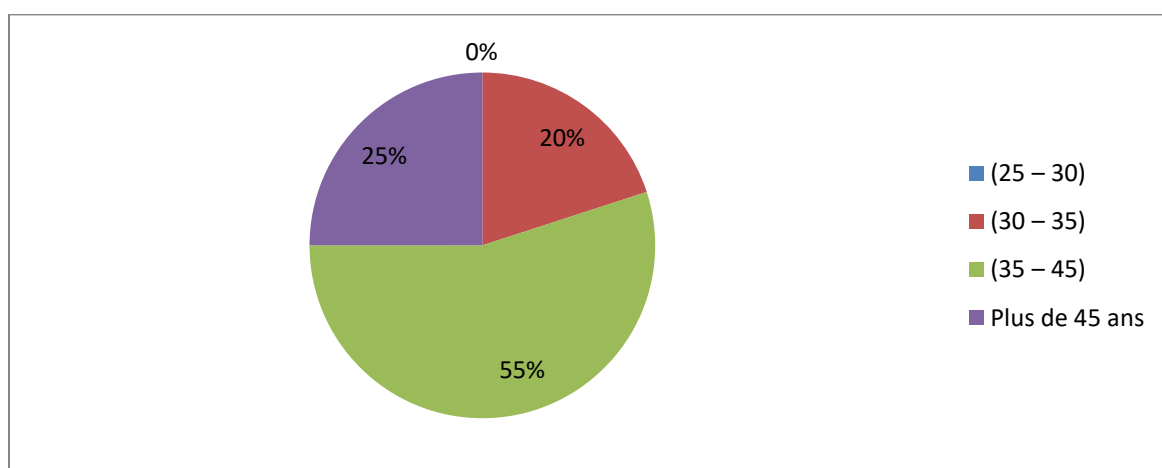
**Tableau N°05** : représentation des nombre de la population d'étude selon l'âge :

L'âge	Fréquence	Pourcentage
(25 – 30)	00	00%
(30 – 35)	04	20%
(35 – 45)	11	55%
Plus de 45 ans	05	25%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Tableau N°2 représente la répartition de l'échantillon selon l'âge, donc on constate que 55% de la population étudiée est âgée entre 35 et 45 ans, cependant, le nombre de salariés qui ont entre 30 et 35 ans est le plus faible, représentent 20% de notre échantillon

**Figure N° 03** : représentation graphique de la population d'étude selon l'âge :



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

D'après les données indiquées dans la figure N°2 ci-dessus, nous avons remarqué que 11 cadres dont le pourcentage (55%) constituent la catégorie la plus dominante dans notre population d'étude qui varie entre 35 et 45 ans.

Et la deuxième catégorie dont l'âge des cadres de 45 ans et plus dispose à son tour d'une fréquence de 5 cadres avec un pourcentage de 25%.

Enfin, la troisième catégorie dont l'âge varie entre 30 et 35 ans avec une fréquence de 4 et un pourcentage de (20%). par contre il n'y a aucun taux pour la tranche entre 25 et 30. On peut donc dire que l'effectif de NAFTAL basé sur le recrutement des jeunes afin de rajeunir leurs effectifs.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

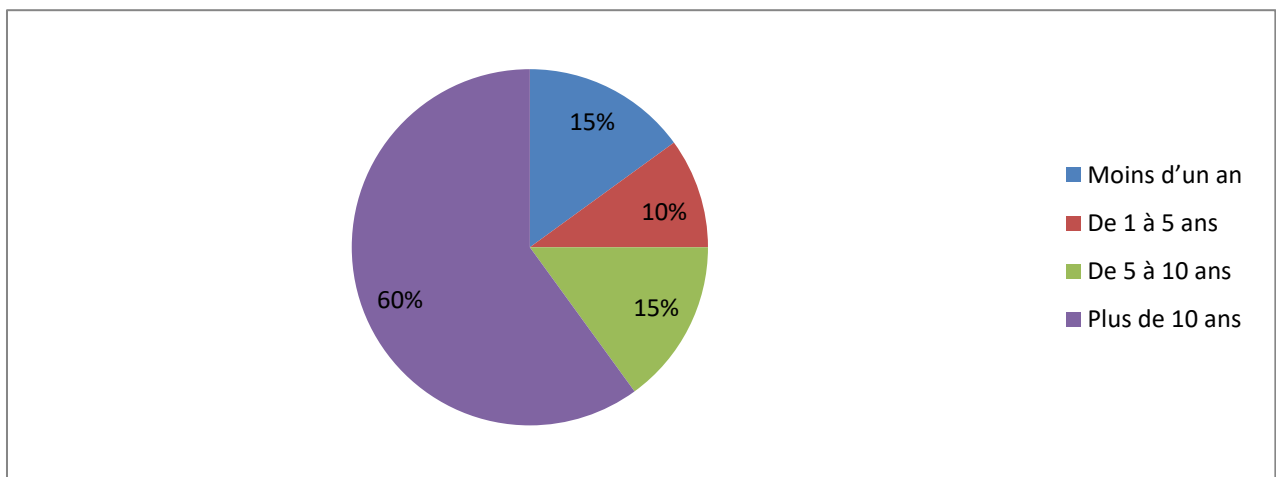
**Tableau N°06 :** représentation graphique des nombre de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise :

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	03	15%
De 1 à 5 ans	02	10%
De 5 à 10 ans	03	15%
Plus de 10 ans	12	60%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°3 nous montre la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise, on remarque que 12 dès 20 employés questionnés, ont une ancienneté de plus de 10ans de travail au sein de l'entreprise NAFTAL. Soit d'un taux de 60%.

**Figure N°04 :** représentation graphique de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous remarquons que 12 personnes de l'échantillon ont plus de 10 ans d'expériences, avec un pourcentage de ( 60%), puis 3 personnes qui ont entre 5 et 10 ans d'expériences avec un taux de( 15%) et aussi 3 personnes qui ont moins d'un an d'expérience , soit un taux de( 15%) , à la fin 2 personnes qui ont entre 1et 5 ans d'expérience, soit un taux de( 10%).

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

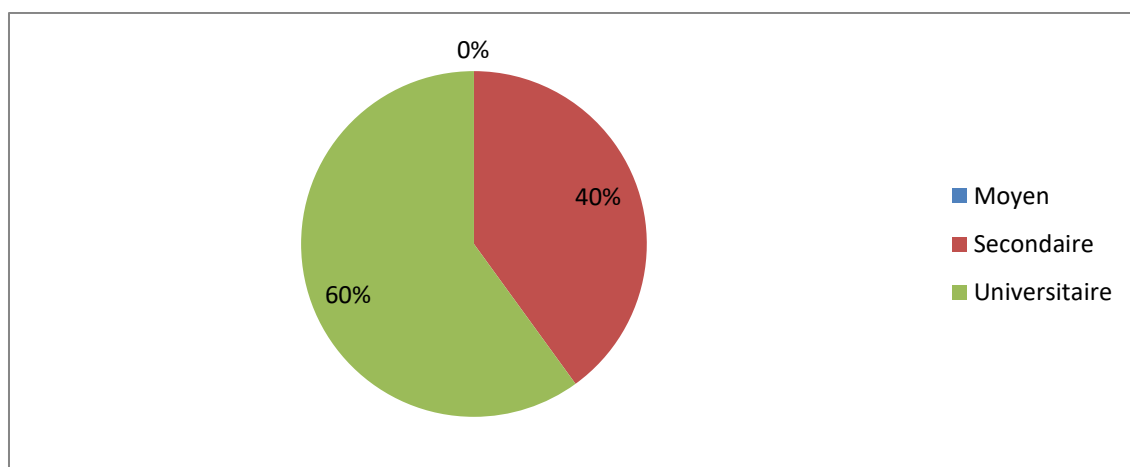
**Tableau N°07 :** représentation des nombre de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	00	00%
Secondaire	08	40%
Universitaire	12	60%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

D'après le tableau N°04 qui représente nombre de la population selon le niveau d'instruction qui montre trois niveaux d'instruction (moyen, secondaire, universitaire), on constate que la plupart de la population étudiée à un niveau universitaire soit 60%, et 40% niveau universitaire.

**Figure N°05 :** représentation graphique de la population d'étude selon le niveau d'instruction :



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Selon la figure N°4 ci-dessus nous avons remarqué que le niveau d'instruction des 12 personnes sont des universitaires avec un pourcentage de (60%), et (40%) ont un niveau secondaire avec une fréquence de 8, et aucun taux pour le niveau moyen.

Qui veut dire que le personnel de NAFTAL est doté d'un niveau d'instruction universitaire nous peuvent déduire qu'ont un niveau d'instruction plus élevé.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

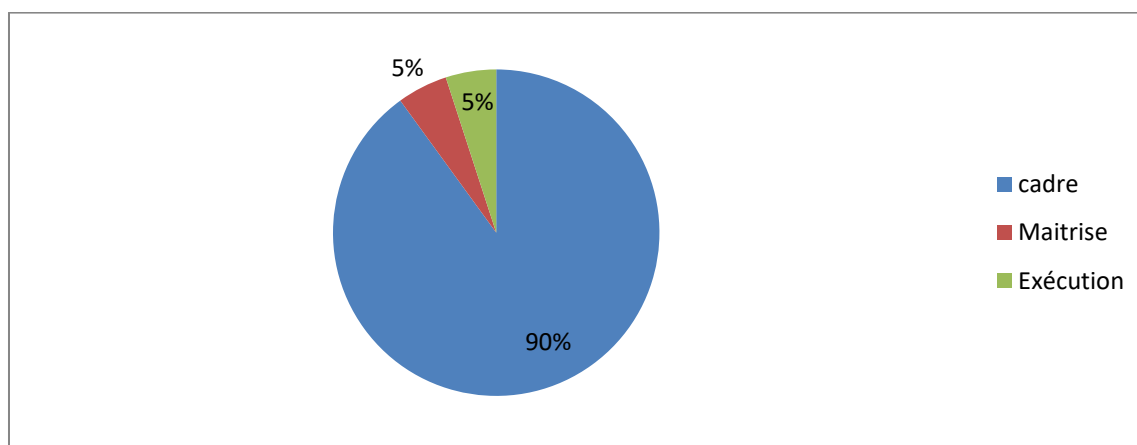
**Tableau N°08 :** représentation des nombre de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Cadre	18	90%
Maitrise	01	5%
Exécution	01	5%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022

Selon le tableau N°05 montre que notre questionnaire a été distribué auprès des Cadre, Maitrise, Exécution. Notre échantillon représente 90% des Cadres, et une égalité de 5% d'exécution et de maitrise.

**Figure N°06 :** représentation graphique de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022

Selon la figure N°5 ci-dessus, on déduit que la majorité des personnels de la direction est composé de « cadre » avec ( 90%) avec une fréquence de 18, puis les « maitrise » et les « exécution » qui représentent 5% avec une fréquence 1.

On remarque que les cadres sont les plus recrutés vu l'activité de l'entreprise.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

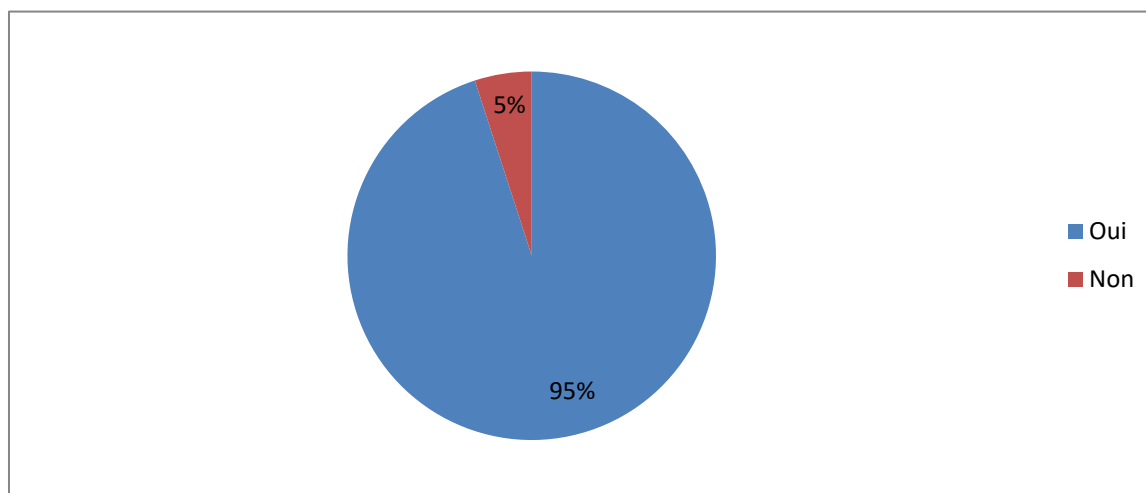
**Tableau N°09** : représentation des nombre de la population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation :

Bénéficiaire	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	95%
Non	01	5%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°06 représente nombre de la population selon ceux qui ont bénéficié d'une formation. On remarque que 95% des salariés ont bénéficié d'une formation par contre un taux de 5% n'ont pas bénéficié d'une formation.

**Figure N°07** : représentation graphique de la population d'étude selon ceux qui ont bénéficié d'une formation.



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

A travers cette analyse, on constate que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un pourcentage de ( 95%) qui composés de 19 salariés bénéficiaire et un taux de( 5%) seulement qui n'ont pas bénéficié de formation.

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

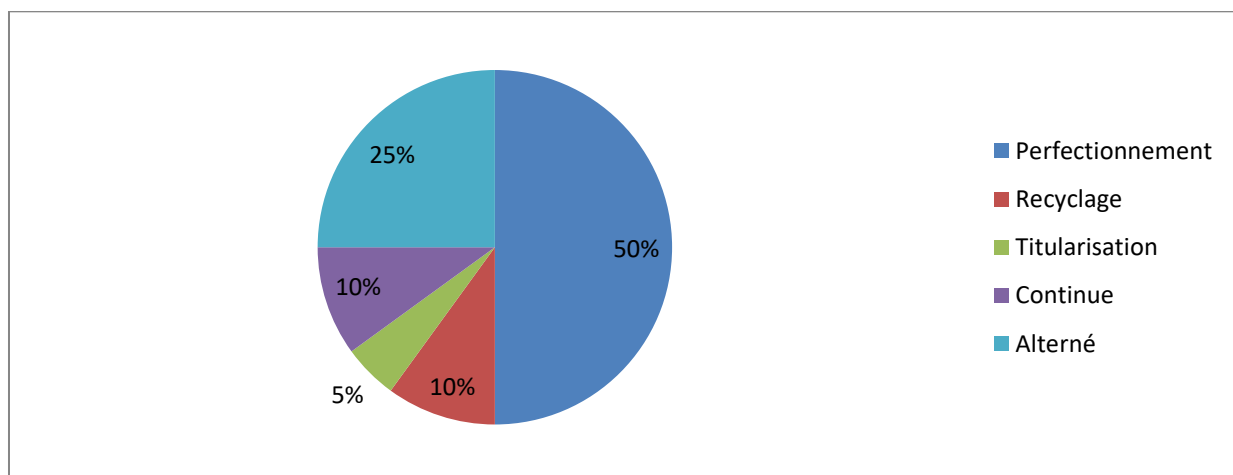
**Tableau N°10** : représentation des nombre de la population selon le type de la formation :

Types	Fréquence	Pourcentage
Perfectionnement	10	50%
Recyclage	02	10%
Titularisation	01	5%
Continue	02	10%
Alterné	05	25%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°07 ci-dessus qui représente le nombre de la population selon le type de la formation, d'après le tableau ci-dessus qui compose de cinq catégories de types de formation, avec le nombre des salariés de chaque type. Donc, les types sont la formation perfectionnement c'est la catégorie majoritaire, la formation recyclage, continue, alterné et la formation titularisation est moins majoritaire .Chaque type contient un pourcentage entre 50%et 5%.

**Figure N°08** : représentation graphique de la population d'étude selon le type de formation ;



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

D'après la figure N°7, ce qui concerne les types de formation, la première catégories majoritaire est composés de 10 salariés soit un pourcentage de (50%) bénéficié de la formation de perfectionnement, et la deuxième catégorie qui est composé de 5 salariés avec un pourcentage de (25%) bénéficié de la formation alterné, puis la troisième catégorie nous remarquons qu'il y a une égalité entre

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

la formation recyclage et continue avec un pourcentage de 10% et qui contient 02 personnes pour les deux types de formations ,par contre la dernière catégorie qui est moins majoritaire et qui contient que 1 un seul personne soit un pourcentage qui est présenté par (5%), elle bénéficier d'une formation titularisation.

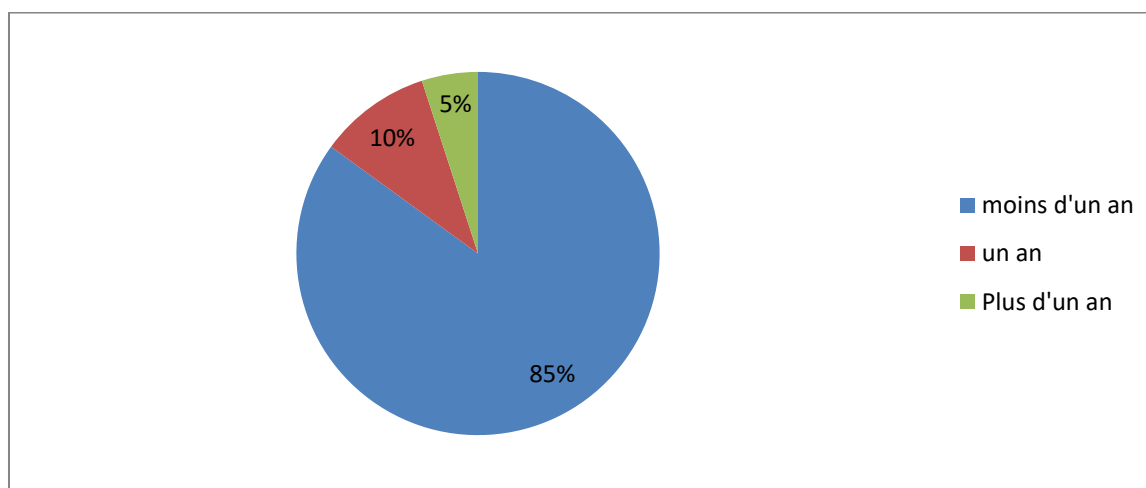
**Tableau N°11 :** représentation des nombre de la population d'étude selon la durée de formation :

La durée de la formation	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	17	85%
Un an	02	10%
Plus d'un an	01	5%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

D'après le tableau N°08 qui représente nombre de la population selon la durée de formation, on remarque existe trois propositions ; soit la durée de formation moins d'une année avec une fréquence de 17, ou une année avec une fréquence de 02 ou bien plus d'une année avec une fréquence de 01.

**Figure N°09 :** représentation graphique de la population d'étude selon la durée de formation :



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous avons remarqués qu'une catégorie de 17 personnes ,qu'est représenter par un pourcentage de(85%) que leur durée de formation est moins d'une année, par conte la deuxième catégorie avec une fréquence de 2, soit un pourcentage de (10%) leurs durée de formation est une année ,concernant la

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

dernière catégorie qui est d'une fréquence de 1 est celle qui dure plus d'une année avec un pourcentage de (5%).

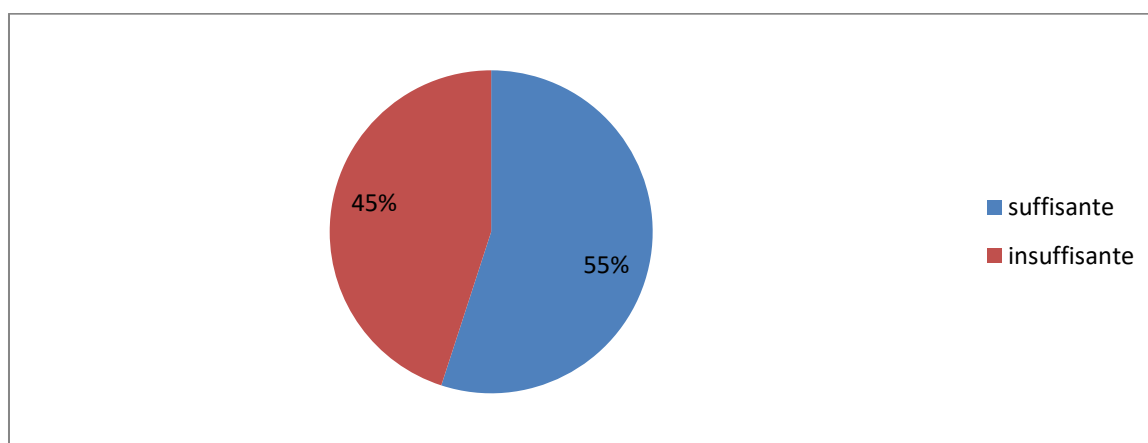
**Tableau N°12** : représentation des nombre de la population d'étude selon la suffisance de la durée de formation :

La durée de formation	Fréquence	Pourcentage
Suffisante	11	55%
Insuffisante	09	45%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°09 représente nombre de la population selon la suffisance de la durée de la formation. Le tableau montre que la durée de formation de 11 personne (55%) est suffisante et le les 09 personnes (45%) est insuffisantes.

**Figure N°10** : représentation graphique de la population d'étude selon la suffisance de la durée de formation :



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022

Les résultats de cette analyse montrent que la formation dans la totalité sont suffisante pour la durée de formation avec une fréquence de 11, soit un pourcentage de (55%), tandis que seulement 9 salariés avec un pourcentage de (45%) affirme aussi que la durée de formation est insuffisante.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

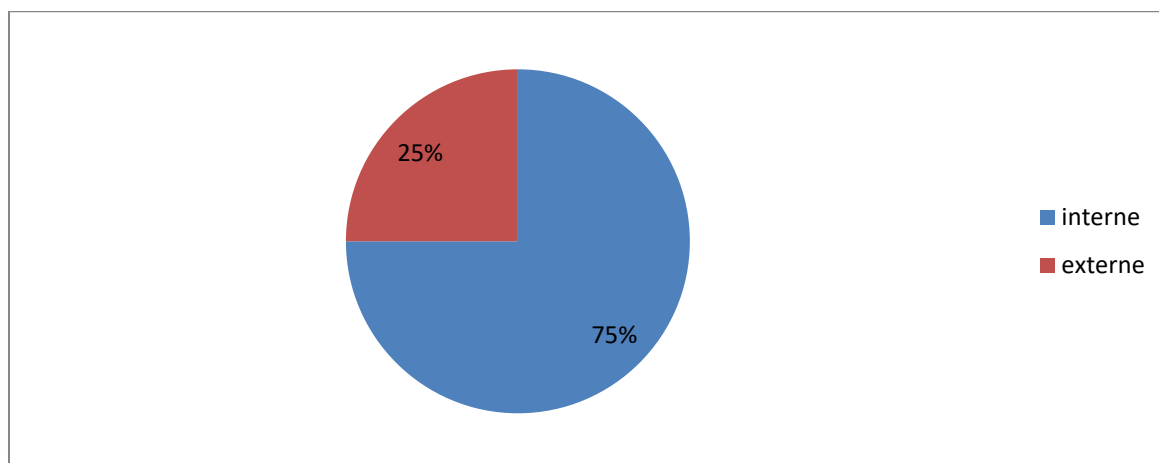
**Tableau N°13 :** représentation des nombre de la population d'étude selon la nature de formation.

La nature de formation	Fréquence	Pourcentage
Interne	15	75%
Externe	05	25%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Selon le tableau N°10 qui représente nombre de la population selon la nature de formation, on remarque existe deux nature ;soit une formation interne avec un taux de 75%(15), ou une formation externe avec un taux de 25%(05).

**Figure N° 11 :** représentation graphique de la population d'étude selon la nature de formation :



**Source :** élaboré par nous-même sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous avons remarqués d'après la figure N°10 que la plupart des formation s'effectue en interne de l'entreprise NAFTAL dont la fréquence des salariés qui ont fait des formation en interne est de 15 soit un pourcentage de(75%), et le reste à peut effectuer une formation en externe de NAFTAL soit un pourcentage de (25%).

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

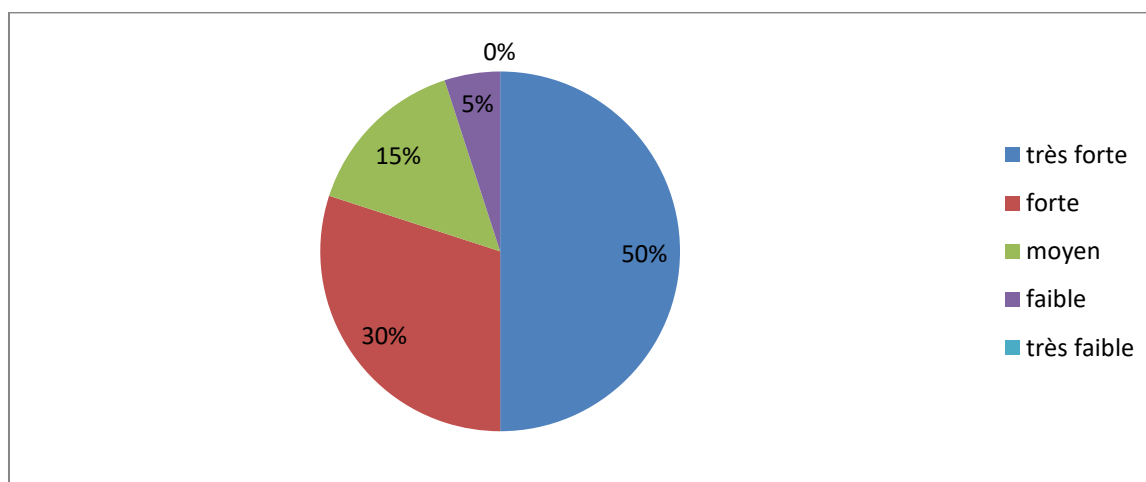
**Tableau N°14 :** représentation des nombre de la population d'étude selon l'importance accordée à la formation

L'importance accordée à la formation	Fréquence	Pourcentage
Très forte	10	50%
Forte	06	30%
Moyen	03	15%
Faible	01	5%
Très faible	00	00%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°11 représente le nombre de la population selon l'importance accordée à la formation, on constate cinq propositions : soit une importance très forte, forte, moyen, faible ou bien très faible. On remarque que la moitié dit que l'importance de la formation est très forte avec un taux de 50%.

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



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

D'après cette analyse, (50%) des enquêtés considèrent que l'importance accordée dans l'entreprise à la formation est très forte et (30%) pensent que l'importance de la formation au sien de la direction de NAFTAL est forte, et (15%) considère que la formation est moyen, mais un taux de (5%) des enquêtés disent que l'importance accordée à la formation est faible, cependant (00%) de la population étudié considère que la formation est très faible.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

Donc la formation est la meilleure façon de contribuer à la performance de l'entreprise selon la plupart de notre effectif.

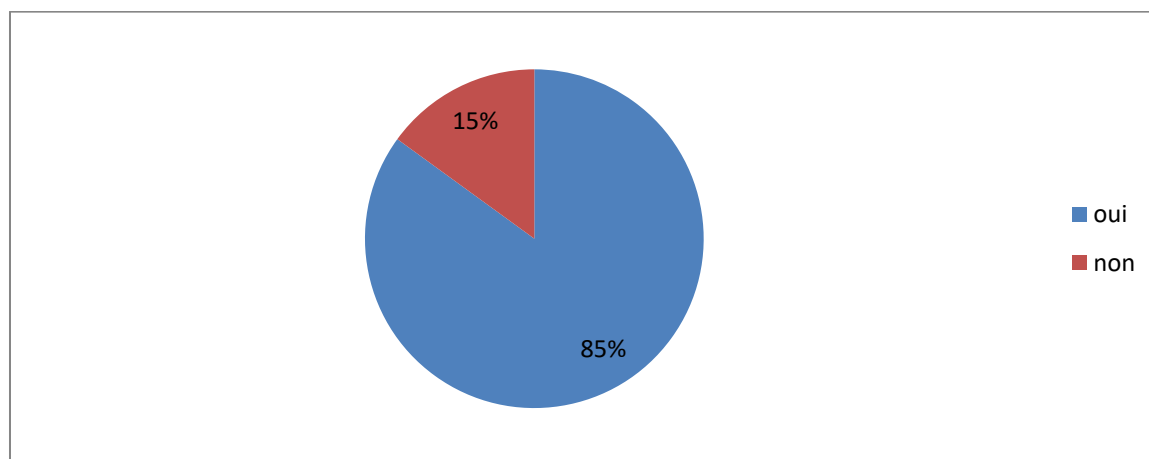
**Tableau N°15 :** représentation des nombre de la population d'étude la formation répond aux attentes des salariés.

Formation répond aux attentes des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	85%
Non	03	15%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

D'après le tableau N°12 qui représente le nombre de la population la formation répond aux attentes des salariés, un taux de 85% dit que la formation répond aux attentes des salariés et 15% répondre avec « non ».

**Figure N°13 :** représentation de la population d'étude selon la formation répond aux attentes des salariés.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous avons remarqué d'après cette figure que la première catégorie est satisfaite des programmes des formations, ce là veut dire que la formation là répondent à leurs attentes, et cela est présentée par une fréquence de 17 soit un pourcentage de (85%).

La deuxième catégorie dit que la formation ne répond pas à leurs attentes. ce veut dire qu'ils ne sont pas satisfaits de cette formation, ceci est présenté par une fréquence de 3 salariés avec un pourcentage de (15%).

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

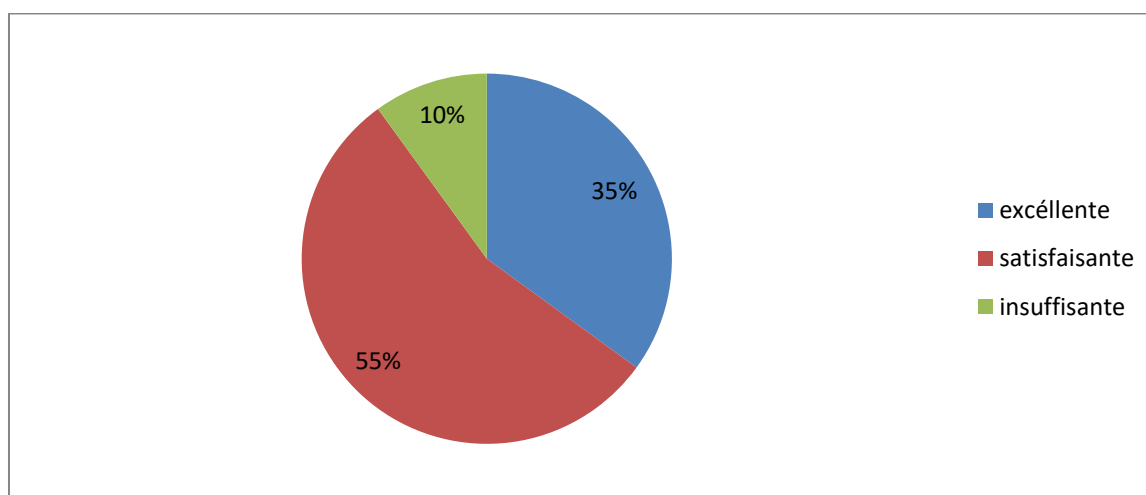
**Tableau N°16 :** représentation des nombre de la population d'étude selon le déroulement de la formation.

Déroulement de la formation	Fréquence	Pourcentage
Excellente	07	35%
Satisfaisante	11	55%
Insuffisante	02	10%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°13 représente le nombre de la population selon le déroulement de la formation, soit le déroulement est excellente : 35%,ou le déroulement est satisfaisante :55%,ou bien il est insuffisante :10%.

**Figure N°14 :** représentation graphique de la population d'étude selon le déroulement de la formation :



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022

D'après la figure N°13 nous remarquons que la plupart des enquêtés d'une fréquence de 11 et un pourcentage de(55%) de voient que le déroulement de la formation est satisfaisante, par contre 7 personnes avec un pourcentage de (35%) considère le déroulement de la formation est excellente ,et (10%) avec une fréquence de 2 dit que le déroulement de la formation est insuffisante.

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

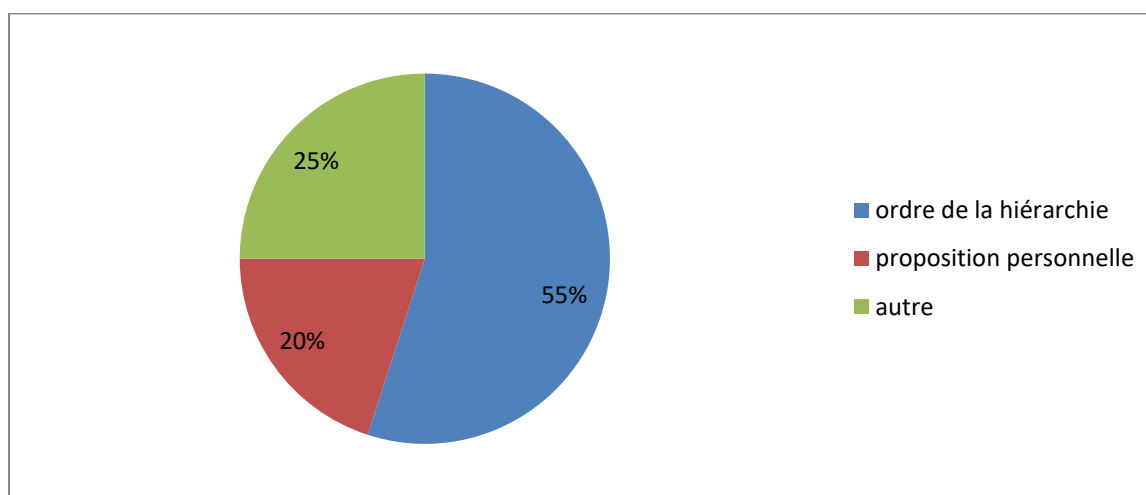
**Tableau N°17** : représentation des nombre de la population d'étude selon la base de la sélection des salariés :

La base de la sélection des salariés	Fréquence	Pourcentage
Ordre de la hiérarchie	11	55%
Proposition personnelle	04	20%
Autre	05	25%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Tableau N°14 représente la base de la sélection des salariés, soit avec un ordre de la hiérarchie avec un taux de 55%, ou avec une proposition personnelle (25%) ou bien autre propositions (25%).

**Figure N°15** : représentation de la population d'étude selon la base la sélection des salariés.



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous remarquons que 16 personnes parmi les 20 personnes bénéficiés de la formation leurs formation est effectuée selon un ordre de la hiérarchie, soit un taux de (55%),et 5 personnes avec un pourcentage de (25%) leur formation effectuer selon d'autre base , et un taux de (20%)leur formation effectuer suite à une proposition personnelle.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

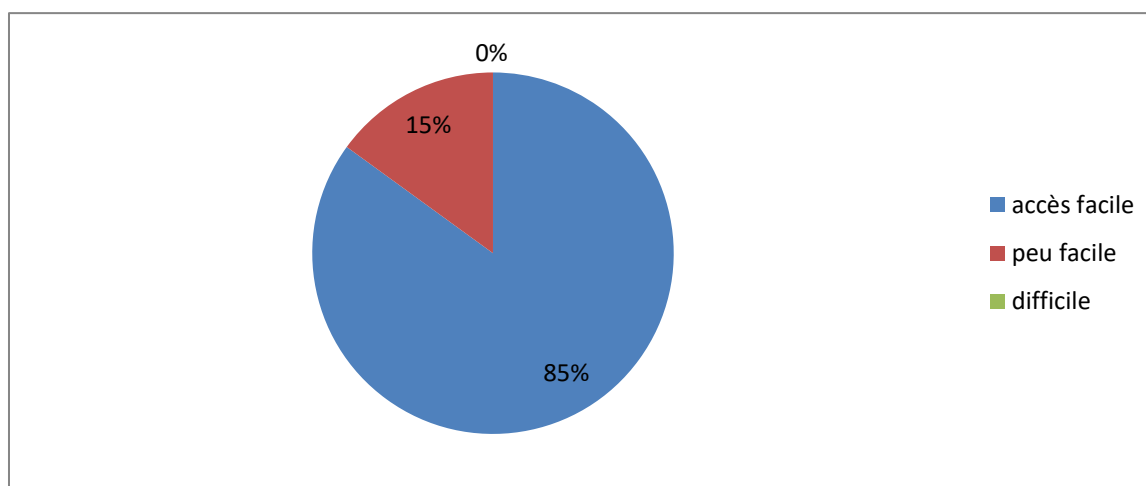
**Tableau N°18 :** représentation des nombre de la population d'étude selon l'accès à la formation.

Accès à la formation	Fréquence	Pourcentage
Accès facile	17	85%
Peu facile	03	15%
Difficile	00	00%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

D'après le tableau N°15 qui représente nombre de la population selon l'accès à la formation ; accès facile (85%), peu facile (15%) et accès difficile (00%).

**Figure N°16 :** représentation graphique de la population d'étude selon l'accès à la formation.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous tenons à signaler que (85%) estiment avoir un accès facile à la formation, et un taux de (15%) qui déclarent que l'accès à la formation à était un peu facile, par contre aucun personne qui affirment que leurs accès à la formation est accès difficile.

**Tableau N°19 :** représentation des nombre de la population d'étude selon le domaine d'activité des salariés.

Domaine d'activité des salariés	Fréquence	Pourcentage
Un facteur de motivation	05	25%
Une obligation professionnelle	07	35%

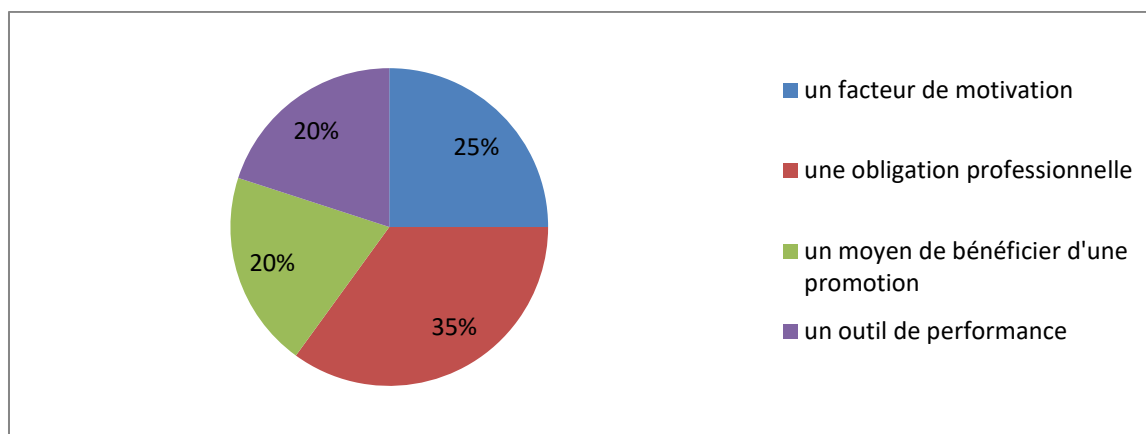
### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

Un moyen de bénéficier d'une promotion	04	20%
Un outil de performance	04	20%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°16 représente le nombre de la population selon le domaine d'activité des salariés ; soit un facteur de motivation(25%),une obligation professionnelle(35%),ou un moyen de bénéficier(20%) ou bien un outil de performance(20%).

**Figure N°17 :** représentation de la population d'étude selon le domaine d'activité des salariés.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous remarquons que un taux de (35%) considère la formation comme une obligation professionnelle avec une fréquence de 7, ensuite vient en deuxième position, la formation est un facteur de motivation avec un taux de (25%),et à la fin il y a une égalité entre les personnes qui perçoivent la formation comme un moyen de bénéficier d'une promotion et ce qui la considère comme un outil de performance avec un pourcentage de (20%).

Donc la plupart des salariés enquêtés perçoivent la formation une obligation professionnelle.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

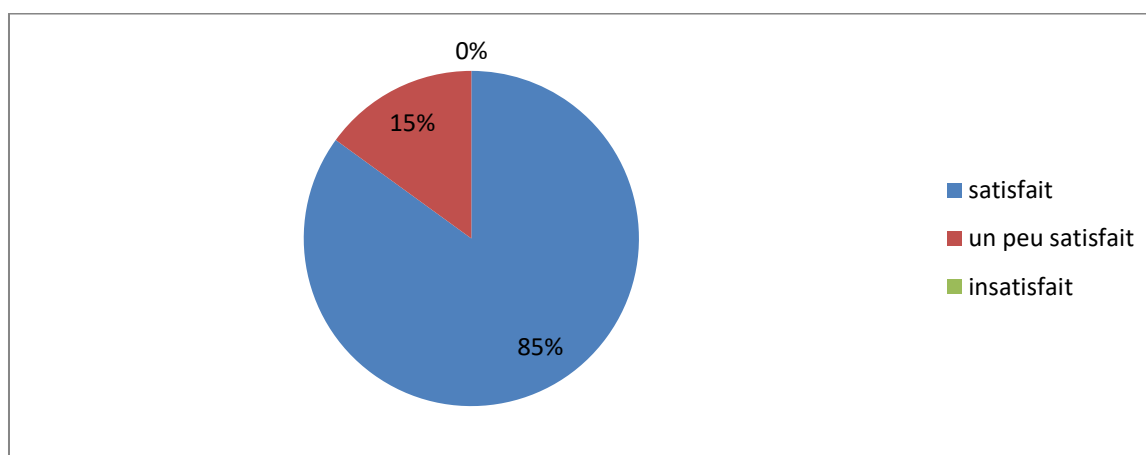
**Tableau N°20 :** représentation des nombre de la population d'étude selon le degré de satisfaction.

Degré de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Satisfait	17	85%
Un peu satisfait	03	15%
Insatisfait	00	00%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Le tableau N°17 représente le nombre de la population selon le degré de satisfaction, le tableau montre que la majorité satisfait (85%), et le reste sont un peu satisfait (15%) et aucune personne n'est insatisfaite.

**Figure N°18 :** représentation de la population d'étude selon le degré de satisfaction.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Selon la figure N°17, Plus de la moitié des personnes interrogées soit un pourcentage de (85%) sont satisfait à l'issue de leurs formation, et un taux de (15%) avec une fréquence de 3 qui sont un peu satisfait, et aucun personnes qui est insatisfait.

**Tableau N°21 :** représentation des nombre de la population selon la raison de satisfaction.

Raison de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Une meilleure maitrise de vous tache	06	30%
L'acquisition de nouvelle connaissance	10	50%

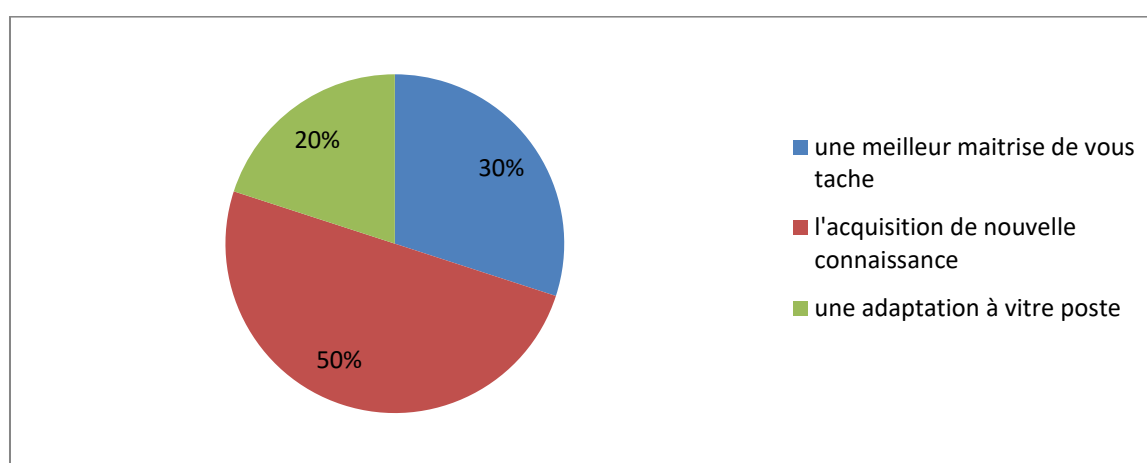
## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

Une adaptation à votre poste	04	20%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

D'après le tableau N°18 qui représente le nombre de la population selon la raison de satisfaction ; on constate trois raisons : soit une meilleure maîtrise de leurs tâches (30%), ou l'acquisition de nouvelle connaissance (50%), ou bien une adaptation à votre poste (20%).

**Figure N°19** : représentation de la population d'étude selon la raison de satisfaction.



**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous avons remarqué que 10 salariés qui disent que la formation permet l'acquisition de nouvelles connaissances avec un taux de 50%, et 30% qui affirment que la formation leur a permis une meilleure maîtrise de leurs tâches, et 20% pensent qu'elle permet une meilleure adaptation à leur poste de travail.

**Tableau N°22** : représentation des nombres de la population d'étude selon la raison de l'insatisfaction.

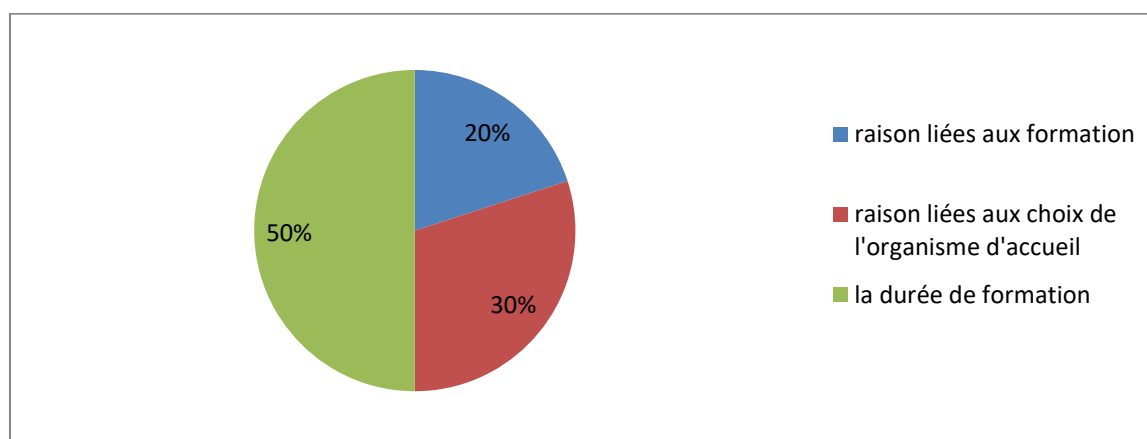
Raison de l'insatisfaction	Fréquence	Pourcentage
Raisons liées aux formations	04	20%
Raisons liées aux choix de l'organisme d'accueil	06	30%
La durée de formation	10	50%
Total	20	100%

**Source** : élaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

Tableau N°19 représente le nombre de la population selon la raison de l'insatisfaction ; on distingue trois raisons : soit raison liées aux formations (20%), ou raison liées aux choix de l'organisme d'accueil (30%) et la moitié des salariés dit que la raison c'est la durée de formation.

**Figure N°20 :** représentation graphique de la population d'étude selon la raison de l'insatisfaction.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Selon la figure N°19,(50%) des enquêtés insatisfaits ont liées leur non satisfactions à la durée de formation , et (30%) à des raisons liées aux choix de l'organisme d'accueil et les (20%) restent à des raisons liées aux formation.

Donc pour mieux satisfaire aurait préférer d'effectuer des formations à long durée et aussi de choisir l'organisme d'accueil.

**Tableau N°23 :** représentation des nombre de la population d'étude selon le besoin d'effectuer une autre formation :

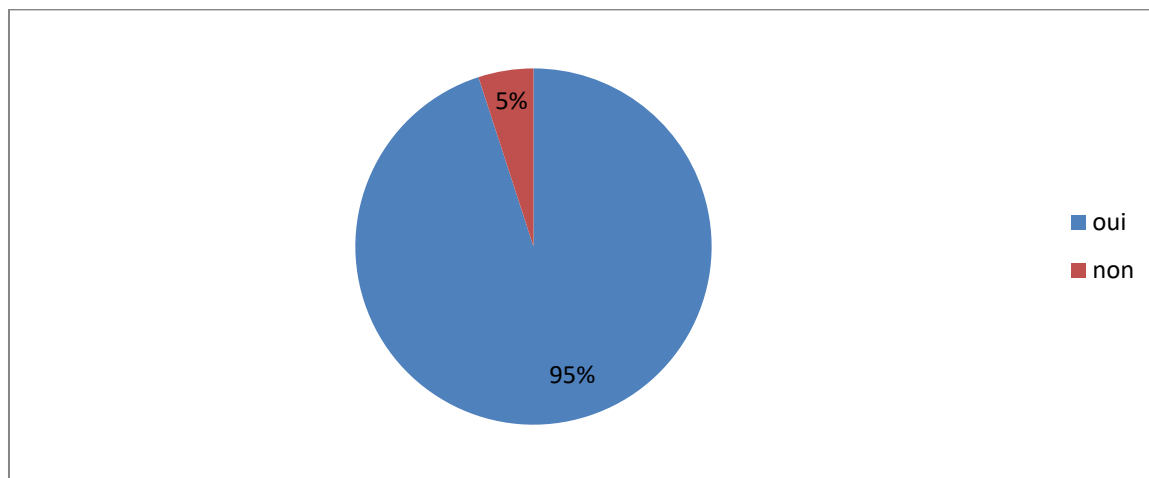
Besoin d'effectuer une autre formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	95%
Non	01	5%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

D'après le tableau N°20 qui représente le nombre de la population selon le besoin d'effectuer une autre formation, on remarque que seulement (5%) des salariés qui répondre par « non » et (95%) répondre par »oui « ont besoin d'effectuer une autre formation.

### Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

**Figure N°21 :** représentation de la population d'étude selon le besoin d'effectuer une autre formation :



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Nous constatons que sur 20 employés, soit 19 personnes de l'échantillon avec un pourcentage de (95%) ont besoin d'effectuer une autre formation, et un seul personne qui n'ont pas besoin d'une autre formation, soit un taux de (5%).

Donc on peut dire que les employés ont besoin d'effectuer une autre formation pour améliorer son niveau et permettre à l'entreprise de mieux gérer ses activités.

**Tableau N° 24 :** représentation des nombre de la population d'étude selon la suggestion pour l'amélioration de la formation :

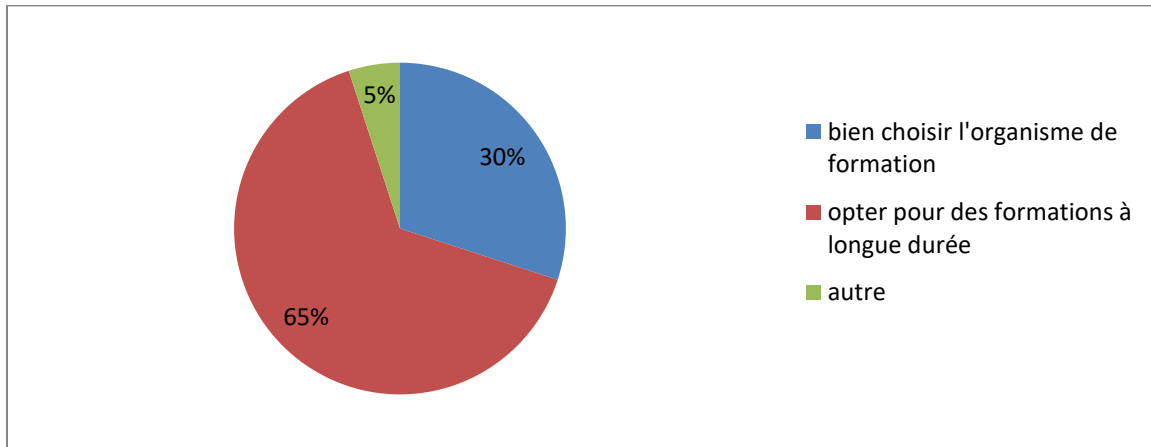
Suggestion pour l'amélioration de la formation	Fréquence	Pourcentage
Bien choisir l'organisme de formation	06	30%
Opter pour des formations à longue durée	13	65%
Autre	01	5%
Total	20	100%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête, 2022.

Tableau N°21 représente le nombre de la population selon la suggestion pour l'amélioration de la formation, d'après ce tableau pour améliorer la formation opter pour des formation à longue durée (65%), et aussi bien choisir l'organisme de formation (30%) ,et seulement (5%) proposent autre suggestion.

## Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

**Figure N°22 :** représentation graphique de la population d'étude selon la suggestion pour l'amélioration de la formation.



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau, 2022.

Parmi les (65%) des interrogés proposent d'opter pour des formations à longue durée avec une fréquence de 13, et (30%) proposent de bien choisir l'organisme de formation pour l'amélioration de la formation et aussi (5%) autre suggestions pour l'amélioration de la formation.

### 3. Analyse des résultats de l'enquête :

L'étude menée sur « la formation au sein de NAFTAL », et d'après notre enquête et notre questionnaire, nous a permis de déduire un ensemble de résultats qu'on peut citer comme suit :

- l'entreprise NAFTAL accorde une grande importance à la formation de ses salariés vus les nouvelles exigences du monde du travail et les changements de l'environnement parce que on a constaté que la majorité des salariées interrogés bénéficié.
- Après la formation s'assurer l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel.
- La formation est un moyen efficace et très utile pour devenir compétent et opérationnel dans leur travail.

Nous constatons que la formation aide les salariés dans l'acquisition des nouvelles connaissances et leur permet aussi de mieux maîtriser les tâches auxquelles ils sont affectés, et cela aide l'entreprise à être plus performante.

### **Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de répondre aux besoins des salariés, cela signifie que la formation produise des résultats concrets.

#### **Conclusion :**

Notre étude a démontré que la formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'entreprise.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau du siège de direction, l'entreprise NAFTAL accorde une grande importance à la formation, elle vise à développer les savoirs de ses salariés



# **Conclusion général**

## Conclusion générale

---

La gestion des ressources humaines est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. la formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis, et le meilleur moyen de développement des compétences des ressources humaines.

La formation se trouve au cœur des enjeux de productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation de travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus, rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation.

La formation est une action qui permet à l'entreprise de disposer d'un ensemble de connaissances permettant aux salariés de développer leurs savoir dans l'exercice et de leurs tâches et être capable de résoudre des problèmes qu'ils rencontrent.

La formation est l'un des moyens les plus efficaces qui permet aux employés d'accéder à des postes plus importants et les rendre plus aptes à utiliser pleinement leurs savoir-faire afin d'améliorer la qualité de travail.

La formation est un levier stratégique pour le développement des connaissances et du savoir-faire des ressources humaines au sein de l'entreprise afin d'atteindre les compétences requises des postes.

A partir l'étude menée au sein de NAFTAL nous avons constaté que la formation reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilités que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leurs organisation. Cette analyse nous a appris que la formation ouvre des opportunités pour ses derniers afin d'améliorer les conditions de travail qui va leurs permettre d'accroître leur rendement.

La formation occupe une place relativement importante au sein de NAFTAL (district commerciale et district carburant) dans la mesure où elle suit le développement des compétences de ses salariés dans le but de faciliter l'accomplissement de leurs tâches.

## Conclusion générale

---

Notre recherche qui mené au sein de l'entreprise NAFTAL, et les résultats obtenus nous ont permis de confirmer nos hypothèses :

- D'après les informations et les données portés au sein de l'entreprise, on constate que la formation au sein de NAFTAL, suit une démarche de quatre phases : l'identification et analyse des cycles de formation, planification et conception de la formation, lancement de la formation et évaluation et suivi poste formation, ces phases sont respectives mors de chaque projet de formation, ce qui confirme notre première hypothèse ; NAFTAL est attentive au respect des étapes de la démarche formation.
- Selon les données obtenus durant l'enquête, la plupart des employés bénéficient de la formation car elle permet uniquement leur bonne adaptation à leur poste et améliorer leur compétences et facilite l'atteinte de leurs objectifs, ce qui confirme notre deuxième hypothèse ; La formation est perçue par les salariés comme un facteur de motivation, les salariés sont motivés, fiers d'avoir acquis de nouvelles compétences.

Pour conclure, la nécessité de la formation est devenu un outil privilège de valorisation des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir-faire et le savoir être.

La formation en entreprise est l'ensemble des mesures privilégiées par une organisation qui permet aux employés de peaufiner certaines compétences et d'en développer de nouvelles.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines » Edition Debock Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001
- Sekiou. L, « La gestion des ressources humaines » édition Québec de bollec, 1939
- VATIER Raymond et autre « Gestion des ressources humaines » édition de boeckuniversity, canada, 1993
- Jacques Soyer, « Fonction formation », Editions Organisation, paris, 2003
- Soyer Jacques, « la fonction formation », édition d'organisation, paris 1999
- M.J. EL ADNANI, « cours de gestion des ressources humaines » 2ème année
- Chloé Guillot-soulez, 2014/2015, « la GRH » édition extenso
- DJANKAI, « guide pratique en formation professionnelle », les éditions Houma imprimé 2003
- MEIGANANT Alain, « manager la formation », édition liaison, paris, 2003
- PERETTI Jean Marie, « ressources humaine », édition vuibert, paris, 1998
- La formation dans la GRH moderne : notion et objectifs « économie et gestion » septembre 01/2011
- La GRH : importance d'un formation en RH KEVIN, septembre 30.2021
- A.I.KERKOUB, « formation, gestion administrative du personnel », édition 2016,
- La loi 90-11 du 21-04-1990 relative aux relations de travail
- LAMRI.M. « le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algériennes » rapport du comité mondial pour l'apprentissage tout au long de la vie, 01/2011

## Site Internet

- [www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf)
- [www.doc-etudiant.fr](http://www.doc-etudiant.fr)
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>
- BLOG WIKIM2MOIRE.COM/2011/GRH-et-la-formation-des-salariés/publie-en-2011

## Thèse et mémoire

- ANEMOUCHE L et OUMSALEM S. « la perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprises ».mémoire fin d'étude de master 2018.
- Selmani.S, malki.D : « l'audit de la formation pour une meilleur adaptation des salariés », mémoire fin d'étude

# Annexe

# Questionnaire :

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion spécialité GRH à l'université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou nous, portant sur « les pratiques de la formation dans une entreprise Algérienne : illustrations à travers le cas de NAFTAL ».

De ce fait nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps afin de répondre à notre questionnaire.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

## Axe I. Les informations personnelles

1. Quel est votre sexe :

Homme

Femme

2. Quel est votre âge :

(25 – 30)

(30 – 35)

(35 – 45)

Plus de 45 ans

3. Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ;

Moins d'un an

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

4. Quel est votre niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

5. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

**Axe II. La formation :**

6. Avez-vous bénéficié d'une formation :

Oui

Non

7. Quel type de formation de formation que vous avez eu :

Perfectionnement

Recyclage

Titularisation

Continue

Alterné

8. Quelle est la durée de votre formation :

Moins d'un an

Un an

Plus d'un an

9. La durée de formation est-elle suffisante

Suffisante

Insuffisante

10. Quelle est la nature de cette formation :

Interne

Externe

Que préférez-vous, et pourquoi : .....

.....

.....

.....

11. Quelles est l'importance accordée à votre formation

Très forte

Forte

Moyen...

Faible   
Très faible

12. Est-ce que la formation suivie répond à vos attentes

Oui   
Non

Si non pourquoi.....  
.....  
.....

13. Que pensez-vous du déroulement de votre formation

Excellente   
Satisfaisante   
Insuffisante

14. Sur quelle base les salaires sont-ils sélectionnés :

Ordre de la hiérarchie   
Proposition personnelle   
Autre

Autre, précisez : .....  
.....  
.....

15. Comment a été votre accès à la formation :

Accès facile   
Peu facile   
Difficile

16. Comment percevez-vous la formation dans le domaine d'activité des salariés :

Un facteur de motivation   
Une obligation professionnelle   
Un moyen de bénéficier d'une promotion   
Un outil de performance

17. Quel est votre degré de satisfaction :

Satisfait

Un peu satisfait

Insatisfait

18. Quel est votre raison de satisfaction :

Un meilleur maitrise de vous taches

L'acquisition de nouvelles connaissances

Une adaptation à votre poste

19. Quel est votre raison de l'insatisfaction :

Raison liées aux formations

Raison liées aux choix de l'organisme de formation

La durée de formation

20. Avez-vous besoins d'effectuer une autre formation :

Oui

Non

21. Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation :

Bien choisir l'organisme de formation

Opter pour des formations à long durée

Autre

Autre, précisez : .....

.....

.....

# **Table des matières**

## **Les tables des matières :**

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste d'abréviation**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale :** .....10

**Chapitre I : Généralité sur la formation** .....14

**Section 01 : La formation : historique ; définition ; objectifs ; technique et enjeux** .....14

1. Historique de la formation .....14

2. Définition de la formation .....15

3. Objectif de la formation .....16

3.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié .....16

3.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisme .....17

4. Les techniques de la formation .....17

4.1. Les techniques de la formation en interne .....17

4.2. Les techniques de la formation en externe .....19

4.2.1. Le cas de situation .....19

4.2.2. La corbeille d'entrée .....19

4.2.3. Le jeu de rôle .....19

4.2.4. Le jeu d'entreprise .....20

5. Les enjeux de la formation .....20

5.1. Pour les salariés .....20

5.2. Pour l'entreprise .....20

**Section 02 : Les typologies de la formation** .....21

1. La formation initial .....21

2. La formation continue .....21

2.1. La formation de court durée .....22

2.1.1. La formation séminaire ou perfectionnement .....22

2.1.2. Formation de recyclage .....22

2.1.3. Formation préalable à la titularisation .....22

2.1.4. Formation dur tas .....22

2.2.	Formation de longue durée .....	23
2.2.1.	Formation externe diplômante .....	23
3.	Formation adaptation .....	23
4.	Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité .....	23
5.	Outils intellectuels de base .....	24
6.	Culture d'entreprise .....	24
7.	Mobilisation sur un projet d'entreprise .....	24
<b>Section 03 :</b>	<b>le processus de la formation .....</b>	<b>25</b>
1.	Identification et analyse des besoins de formation .....	25
1.1.	La notion de besoin de formation .....	25
1.2.	Les types de besoin de formation .....	25
1.3.	Les étapes d'identification et analyse des besoins de formation.....	26
1.4.	Collecte et analyse des données.....	27
1.5.	Recueil des données .....	27
1.6.	Analyse des données recueillies .....	29
1.7.	La classification des besoins .....	29
2.	Elaboration et mise en œuvre du plan de formation .....	30
2.1.	Définition du plan de formation .....	30
2.2.	Les objectifs du plan de formation .....	31
2.3.	Les choix de la politique de formation .....	33
2.3.1.	Les choix des objectifs de la formation .....	33
2.3.2.	Choix de budget .....	34
2.3.3.	Choix du contenu .....	34
2.3.4.	Choix des bénéficiaire .....	34
2.3.5.	Choix de modalité .....	34
2.4.	La validation du plan .....	35
3.	La mise en œuvre de la formation .....	36
4.	Le suivi de la formation .....	37
4.1.	Le suivi administratif .....	37
4.2.	Le suivi comptable .....	38
5.	L'évaluation des effets de la formation .....	38
5.1.	Le pseudo évaluation .....	39
5.2.	L'évaluation par objectif .....	40
5.2.1.	L'évaluation des objectifs pédagogique .....	40
5.2.2.	L'évaluation des objectifs de formation .....	40

5.2.3. L'évaluation des objectifs finale .....	41
5.3. Les approches complémentaire .....	41

**Chapitre II** : Les pratiques de la formation dans l'entreprise Algérienne  
.....44

**Section 01** : l'importance de la formation et sa place dans la GRH  
.....44

1. L'importance de la formation .....	44
2. La place de la formation dans la GRH .....	45
2.1. Relation titulaire actuelle / poste actuel .....	45
2.2. Relation RH actuelles / emploi actuel .....	45
2.3. Relation RH actuelles / RH futur .....	46
2.4. Relation stratégie et plan opérationnels de l'entreprise / emploi futur ... .....	46
2.5. Relation RH futur / poste futur .....	46
2.6. Relation emploi futur / poste futur .....	46
2.7. Relation RH futur / poste futur .....	47
2.8. Relation titulaire actuel / titulaire .....	47
2.9. Le titulaire actuel .....	47
2.10. Le titulaire futur .....	47

**Section 02** : La relation entre la politique de formation et la politique RH .....  
.....48

1. La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement .....	48
2. La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération .....	48
3. La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés .....	49

**Section 03** : Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise Algérienne  
.....49

1. La formation au sein de l'entreprise .....	49
2. La contribution de la formation pour les entreprises Algérienne et pour les salariés .....	50
2.1. Avantage pour l'entreprise .....	50
2.2. Avantage pour les salariés .....	50

3. Le cadre légale et réglementaire de la formation en Algérie .....	51
4. L'amélioration de secteur de la formation au sein de l'entreprise Algérienne .....	53

<b>Chapitre III</b> : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL .....	56
---	----

<b>Section 01</b> : Le cadre méthodologique et présentation de l'organisme d'accueil.....	56
---	----

I. Cadre méthodologique de travail .....	56
1. Présentation général de la démarche méthodologique .....	56
2. Le choix de l'échantillon .....	57
II. Présentation de l'entreprise NAFTAL .....	57
1. Historique de NAFTAL .....	57
1.1. Historique de groupe SONATRACH .....	57
1.2. Création de l'entreprise NAFTAL .....	57
1.3. Objectif social .....	58
1.4. Organisation de l'entreprise .....	58
1.5. Evolution structurelle et organisationnelle .....	60
2. Objectif et Mission de NAFTAL .....	64
2.1. Mission de NAFTAL .....	64
2.2. Objectif de la stratégie de NAFTAL .....	64
3. Organigramme générale de NAFTAL .....	65
III. La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou .....	67
1. Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou .....	67
1.1. La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou .....	67
1.2. Les missions du district commercialisation de Tizi-Ouzou .....	67
1.3. Organigramme générale du district commercialisation de Tizi-Ouzou .....	68
2. Description de l'organigramme générale .....	70
2.1. Présentation des différents départements .....	70
2.1.1. Département commercial .....	70
2.1.2. Département finance et comptabilité .....	71
2.1.3. Département administration et moyen généraux .....	72
2.1.4. Département transport et technique .....	72
2.2. Présentation du centre multi produit .....	73
2.3. Présentation du centre de stockage et de distribution .....	73

3. Situation informatique de l'organisme d'accueil .....	74
<b>Section 02 : Les pratiques de la formation au sein de NAFTAL .....</b>	<b>75</b>
1. Définitions clés .....	75
1.1. Compétence .....	75
1.2. Entraînement à la tâche .....	75
2. Définition de la formation .....	75
2.1. La formation .....	75
2.2. La formation en entreprise .....	76
3. Objectif de la formation .....	76
4. Les centres de formation .....	76
5. Le processus de la formation .....	77
<b>Section 03 : analyse et description des résultat .....</b>	<b>83</b>
1. Présentation de l'enquête .....	83
1.1. L'objectif de l'enquête .....	83
1.2. Outils et méthodes de collectes des données .....	83
1.3. La population de l'enquête .....	83
2. Interprétation des résultats de l'enquête .....	84
3. Analyse les résultats de l'enquête .....	104
<b>1 Conclusion Générale .....</b>	<b>107</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**