

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



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE  
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

# Memoire de fin d'étude

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master Académique en Management  
Stratégique des Entreprises

**Thème :**

Adaptation du plan de formation aux besoins  
de l'entreprise  
Cas : ENIEM-UF-

**Membres du jury :**

Président : Mr Drir

Rapporteur : Mr SEDIKI Abdrrahmane

Examinatrice : Mme METMAR Dlila

**Présenté par :**

- AKLI Tassadit

- SAIB Rachida

Session : Septembre 2015

### *Remerciements*

*Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.*

*Un grand merci à notre encadreur Mr SEDIKI Abderrahmane qui nous a suivis, conseillé et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Nous remercions également Mme BELEL.K notre encadreur au sein de l'ENIEM de nous avoir aidé et orienté durant toute la durée de notre stage pratique. Nous remercions également tout le personnel de l'UF pour leur accueil chaleureux.*

*Nous tenons à remercier aussi nos enseignants et nos camarades de la promotion MSE.*

# Dédicaces

*Je dédie ce travail*

*A mes très chers parents en reconnaissance  
de leur soutien tout au long de mes études.*

*A mon frère : Tarik*

*A mes sœurs : Naima, Rosa, Newal, Lydia*

*A mes oncles et tantes, cousins et cousines*

*A tous mes amis et amies*

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

*Rachida*

# Dédicaces

*Je dédie ce travail*

*A mes très chers parents, grâce à eux ce que je suis aujourd'hui.*

*A mes frères : Mohand Oukaci, Juba, Massinissa.*

*A ma sœur : Djedgiga.*

*A tous mes amis et amies.*

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

*Tassadit*

## **Liste des abréviations :**

C : Consulté

CAM : Complexe d'appareils Ménagers

CAS : Centre d'Activités Stratégique

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à durée Indéterminée

CE : Commission d'entreprise

CP : Comité de Participation

CTP : Comité Technique Paritaire

CV : Curriculum Vitae

D : décidé

DAS : Domaine d'Activités Stratégiques

DIF : Droit Individuel de Formation

DRH : Direction des Ressources Humaines

EC : Evaluate Contrôle

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

F.O.N.G.E.C.I.F : Fonds d'organismes nationaux d'un groupe d'entreprises au titre de congé individuel congé individuel de formation

FAF : Fond d'assurance formation

FALD : Formation Alternée à Longue Durée

FAMD : Formation Alternée à Moyenne Durée

FC : Finance et Comptabilité

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

I : Informé

IMS : Indice de Masse Salariale

ISO : International Standards Organisation

NIF : Numéro d'Identifiant Fiscal

OPACIF : Organisme Collecteur Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation

PAM : Petits Appareils Ménagers

PV : Procès Verbal

R : réalise (conçoit, prépare, produit)

R&D : Recherche et Développement

RC : Référentiel Compétence

RH : Ressources humaines

SAV : Service Après-vente

SGT : Statut Général des Travailleurs

SONELEC : Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electronique

UF : Unité Froid

ULM : Unité de Production de Lampes Electriques de Mohammedia

UPT : Unité Prestation Technique

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

## SOMMAIRE

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre I : Ingénierie de la formation.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Cadre générale de la formation des entreprises.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : la politique de la formation professionnelle.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 3 : Le plan de formation.....</b>	<b>29</b>
<b>Conclusion.....</b>	
<b>Introduction.....</b>	
<b>Chapitre II : Le recensement des besoins en formation et les outils de gestion.....</b>	<b>52</b>
<b>Section 1: Identification des besoins de formation dans l'entreprise.....</b>	<b>52</b>
<b>Section 2 : L'analyse des besoins en formation.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 3 : Les outils de gestion.....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusion.....</b>	
<b>Introduction.....</b>	
<b>Chapitre III : Cas pratique sur l'adaptation du plan de formation aux besoins de l'UNIEM.....</b>	<b>82</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM et la direction des ressources humaines.....</b>	<b>82</b>
<b>Section 2 : La gestion de la formation au sein de l'ENIEM.....</b>	<b>88</b>
<b>Section 3 : Enquête par questionnaire.....</b>	<b>94</b>
<b>Conclusion</b>	
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>113</b>
<b>Références Bibliographiques.....</b>	<b>116</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>118</b>



# **Introduction Générale**



La période après Taylor se caractérise par la rapidité et la diversité des changements survenus sur toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise. Ceci a contraint les entreprises à revoir et à repenser leurs stratégies pour garantir leur pérennité. L'optimisation des ressources et leur qualité sont désormais considérées comme des facteurs de succès et une source sûre de différenciation. Les avances procurées par la technologie, la finance ou les nouveaux marchés deviennent plus facilement accessibles aux concurrents. Les ressources humaines et l'efficacité de leur gestion et développement demeurent par contre le seul véritable élément de différenciation.

Les ressources humaines procurent à l'organisation un avantage compétitif et/ou concurrentiel. Ce constat résume, à lui seul, l'évolution de la fonction de gestion du personnel apparue au début de l'ère taylorienne. En effet aux multiples activités juxtaposées de la gestion du personnel (gestion de la paie, suivi et contrôle du rendement du personnel, etc.) a succédé, dans un premier temps, la gestion des ressources humaines qui a introduit la dimension humaine dans la gestion des ressources de l'entreprise par la responsabilisation, la coordination, l'animation et la coopération des différents acteurs. Enfin, la gestion des ressources humaines a été prolongée par la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), qui intègre les activités de cette fonction aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ainsi, on peut qualifier aujourd'hui la pratique de la formation se rapportant à cette fonction de stratégique. Ces pratiques se traduisent par des apports visibles à la performance de l'organisation et c'est d'ailleurs pour cela qu'on peut revendiquer leur caractère stratégique.

L'entreprise devra, dans son intérêt, intégrer la formation dans sa stratégie et lui accorder une grande place. Elle doit l'intégrer dans un processus méthodique, organisé et permanent. Pour cela, elle devra être dotée d'un plan de formation annuel bien adapté à ses besoins afin que l'entreprise puisse faire de la formation une véritable stratégie volontariste pour la poursuite de ses objectifs. En plus, théoriquement, l'investissement dans la formation devrait accroître le rendement du salarié et, par là, la performance organisationnelle. Un grand nombre d'étude empiriques ont, par ailleurs, validé un tel lien. Généralement, il ya constatation d'une productivité plus grande, stimulée par le contexte d'une compétition à l'échelle mondiale.

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

En conséquence, la formation joue un rôle très important dans chaque entreprise qui être saine.

Vu la sensibilité du sujet, c'est la raison principale qui nous à guidé à traiter ce thème qui s'intitule : «L'adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise».

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises.
- Connaître l'importance de la formation au sein de l'ENIEM et sa démarche de fonctionnement.

Pour développer ce thème, nous avons jugées utile de poser la problématique suivante :

**✚ L'ENIEM suit-elle une démarche efficace pour élaborer son plan de formation ou bien se contente-t-elle seulement de l'établir de manière aléatoire?**

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est le cycle de la formation dans l'entreprise?
- Quelle est la relation entre l'identification des besoins et le plan de formation?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes :

**H1 :** Le service formation respecte la démarche de formation en terme de choix d'organismes de formation externe.

**H2 :** Le plan de formation est établit de façon à exploiter de la manière la plus efficiente possible le budget consacré à la formation annuelle.

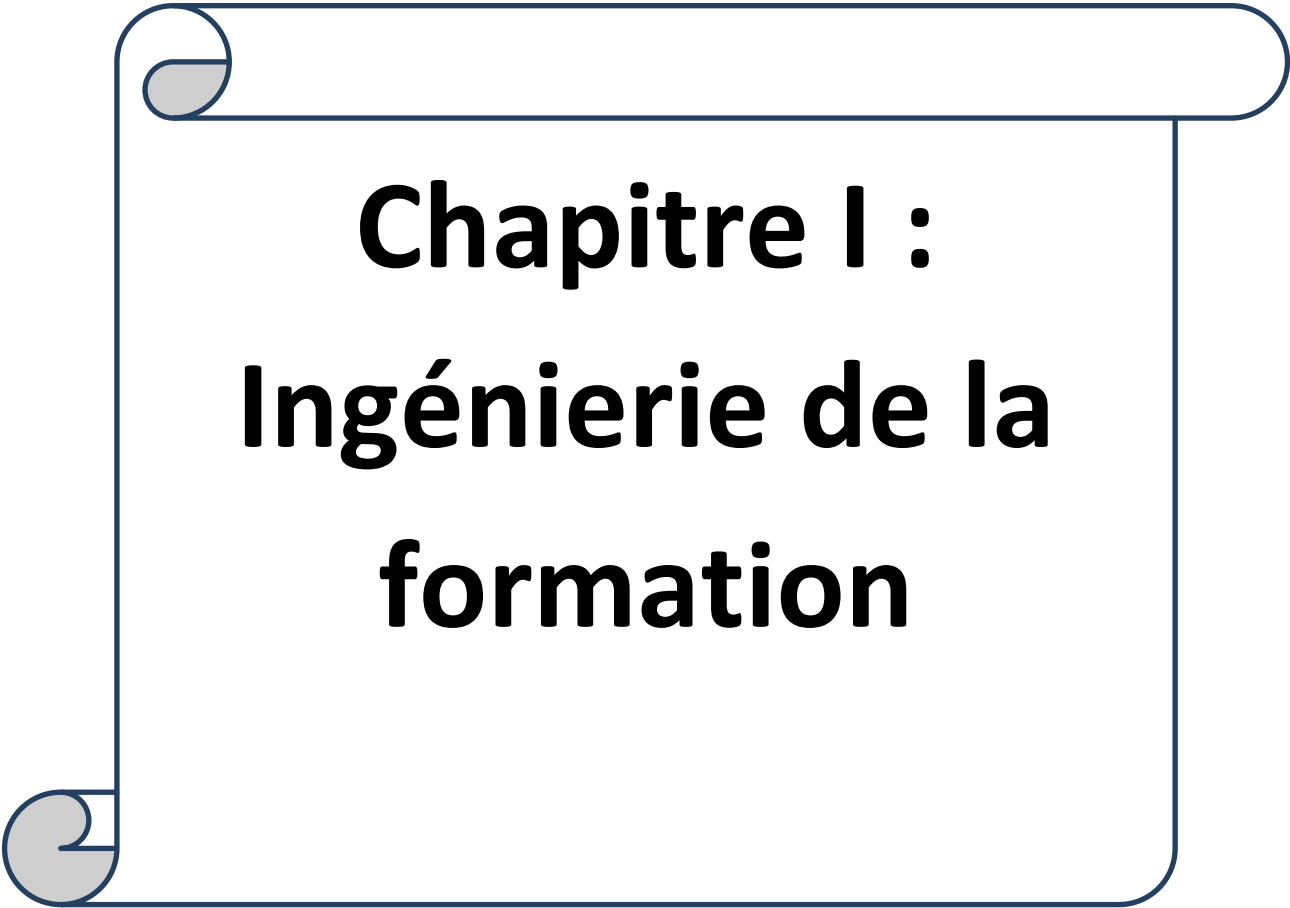
**H3 :** L'ENIEM utilise tous les moyens nécessaires pour détecter les besoins en termes de formation de ses salariés.

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisie un certain nombre de méthodes, de techniques et d'approches afin de comprendre et analyser l'adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise au sein de l'ENIEM:

- Une recherche documentaire a été la première opération : partie théorique à présenter un bref aperçu sur l'ingénierie de la formation pour avoir une vision générale du sujet, ainsi que processus de formation.
- Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, nous avons confectionné un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de l'ENIEM.

La division de mémoire comprendra deux parties comme suit :

- La première partie consacrée au cadre théorique qui comporte deux chapitres
  - Le premier est consacré à l'ingénierie de la formation
  - Le deuxième parle de recensement des besoins en formation et les outils de gestion
- La deuxième partie porte sur l'aspect pratique et comporte un chapitre sur l'adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise



# **Chapitre I :** **Ingénierie de la** **formation**

## Introduction

L'évolution de la formation a été très remarquable ces dernières années, plus particulièrement dans les pays développés où perfectionnement, recyclage et séminaires font partie de l'univers de l'entreprise. Leur contribution se concrétise par la mise en place et mise en œuvre de méthodes et techniques qui permettent d'adapter l'individu à son poste de travail.

L'importance de la formation au sein de l'entreprise n'est véritablement plus à démontrer. Pour expliquer cela, nous tenterons dans ce premier chapitre de traiter en détails ce qu'est réellement la formation en entreprise. Nous consacrerons donc la première section pour quelques définitions de base, l'identification des partenaires de la formation ainsi que le cadre réglementaire de la formation en Algérie, la deuxième section tournera autour de la politique de formation que suivent les entreprises, enfin la troisième section sera consacrée pour le plan de formation et l'approche par les ressources et les compétences.

## Chapitre I : Ingénierie de la formation

### Section 1 : Cadre générale de la formation

Au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise, la GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence des nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion.

#### 1. Généralités sur la formation

En premier point on présente les concepts clés généraux à la fonction formation, ainsi que son cadre réglementaire.

##### 1.1 Quelques notions de base :

- **Ingénierie de formation :**

Nous définirons l'ingénierie de la formation<sup>1</sup> comme une démarche socioprofessionnelle où l'ingénierie-formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue de développement de l'organisation et des personnes.

La formation relevant d'un univers spécifique, il importe de définir préalablement les expressions clés de la formation.<sup>2</sup>

- **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.

<sup>1</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », 2ème édition DUNOD, Paris, 2006, p23.

<sup>2</sup> Madeleine DOUBET, « construire un plan de formation », 2ème édition GERESO, 2010, Le Mans.

- **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.

- **La formation professionnelle continue** peut également constituer un levier stratégique pour les entreprises, s'inscrivant dans une logique volontariste de G.R.H., intégrée à la démarche de management globale de l'organisation et à ses objectifs stratégiques. Dans une logique de compétences, les politiques de formation suivent de plus en plus une tendance à l'individualisation des pratiques et à la responsabilisation des salariés, et les contenus de formation prennent mieux en compte les dimensions comportementales des compétences (savoir-être), au-delà des dimensions cognitives ou techniques (savoirs et savoir-faire).

- **La formation professionnelle**

Selon. **DIETRICHF. PIGEYRE** la formation professionnelle est un investissement reconnu d'intérêt général. Elle s'inscrit dans une démarche de GPEC : elle prépare les salariés aux métiers de demain. « La formation professionnelle tout au long de la vie » est désormais le slogan en vigueur consacré par la loi sur la formation professionnelle et le dialogue social<sup>3</sup>.

- **Demande de formation** : procédure qui permet au salarié d'émettre son souhait de bénéficier d'une formation (phase avant l'inscription)
- **Organisme de formation** : organisation composée de moyens et de ressources, destinée à transférer des connaissances, des savoirs, des techniques et méthodes aux apprenants qu'on lui confie, selon les conditions définies dans le cahier des charge.
- **L'entretien professionnel** : L'entreprise doit proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien individuel consacré à la formation pour permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel.
- **Action de formation** : processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de formation. Elle se déroule conformément à un programme.
- **Notions de communication / projet** : est un système qui permet à l'ensemble des actions d'avoir les bonnes informations pour jouer leur rôle dans le projet.
- **Charte de formation** : Document interne qui trace toutes les règles applicables en matière de formation au sein de l'organisation, dans le respect du cadre juridique fourni par la loi.

La mise en place d'une charte de formation permet :

- De créer un dialogue social pour faire partager les règles applicables ;
- De communiquer très clairement sur ces règles ;
- De limiter toute décision arbitraire ;
- D'éviter des incompréhensions relatives au traitement des demandes ;
- De favoriser un traitement plus objectif des dossiers DIF.

---

<sup>3</sup>DIETRICHF. PIGEYRE « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », édition La découverte 2005, P03.

## 1.1.1 Le cadre réglementaire de la France

Les premiers textes apparaissent à la fin des années 1960. En 1966 est reconnu le droit des travailleurs à un congé de formation. Un accord l'institue en 1970. La loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation, le rôle du comité d'entreprise et crée une participation financière des employeurs. De nouveaux accords et de nouvelles lois complètent le dispositif, dont les modalités essentielles concernent le congé individuel de formation, la concertation dans l'entreprise, la participation des employeurs, la VAE (Validation des acquis de l'expérience), le bilan de compétences, l'entretien professionnel et le droit individuel à la formation créé par la loi du 4 mai 2004<sup>4</sup>.

### 1.1.1.1 Le congé individuel de formation

Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises (AGECIF). La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1 200 heures en discontinu.

### 1.1.1.2 La validation des acquis de l'expérience

Reconnue par le Code du travail, le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à un salarié d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années. En 2005, 3 000 titres sont accessibles en VAE.

**1.1.1.3 Le DIF ou « Droit Individuel à la Formation » :** concerne la formation professionnelle tout en long de la vie. Il représente un droit nouveau pour le salarié.

**1.1.1.3.1 Loi du 4 Mai 2004 :** Le DIF ou « Droit Individuel à la Formation » a été élaboré par les partenaires sociaux dans l'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 et instauré par la loi du 4 Mai 2004.

Chaque salarié acquiert chaque année un droit à la formation d'une durée de 20 heures. Le DIF est cumulable sur 6 ans, soit 120 heures maximum.

Les bénéficiaires du DIF sont :

- les salariés en C.D.I. ou les titulaires, ayant au minimum un an d'ancienneté dans l'entreprise,
- les salariés en C.D.D. ou les contractuels à compter de 4<sup>ème</sup> mois de travail consécutif ou non, au cours des douze derniers mois.

Pour les salariés à temps partiel et ceux en C.D.D., cette durée est calculée prorata temporis.

---

<sup>4</sup> J.M. Peretti « Gestion des ressources humaines », 15<sup>e</sup> édition, Vuibert, France 2008, P162.

Les formations suivies par le salarié doivent relever de l'une des catégories suivantes :

- acquisition d'une qualification plus élevée,
- acquisition, entretien, perfectionnement des connaissances professionnelles.

La loi de 2004 instaure, pour tout salarié privé titulaire d'un contrat à durée indéterminée ou déterminée, le droit individuel à la formation (DIF) qui doit être en œuvre suivant des dispositions précisées par cette même loi.

L'ANI du 7 janvier 2009 insiste sur les nouvelles conditions de portabilité du DIF :

- transférabilité du DIF en cas de rupture de contrat vers l'assurance-chômage
- transférabilité du DIF de l'assurance-chômage au nouvel employeur lors de la reprise d'emploi.

### 1.1.1.3.2 La loi du 2 février 2007 :

Tout agent bénéficie chaque année d'un droit individuel de 20 heures de formation, cumulable sur 6 mois de la limite de 120 heures. La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative de l'agent, en accord avec l'employeur.

Pour que l'agent puisse faire valoir ce droit, les actions de formation qu'il se propose de suivre doivent être inscrites au plan de formation et doivent concerner les formations non obligatoires.

Après avoir du CTP (Comité Technique Paritaire), la collectivité employeur détermine si le DIF « peut s'exercer en tout ou en partie pendant le temps de travail ».

En cas de désaccord entre l'agent et l'employeur pendant 2 années successives l'agent bénéficie d'une priorité d'accès aux actions de formation équivalents organisées par l'organisme mutualiste des fonds de participation à l'effort de formation.

## 1.1.2 L'évolution de la législation Algérienne

Les principaux textes réglementaires régissant la politique de la formation en Algérie sont :

- La loi 78-12 de 05 août 1978 relatif au statut général des travailleurs SGT<sup>5</sup>
- Décret N°82-299 relatif à l'organisation et le fonctionnement de la formation professionnelle dans l'entreprise.
- Décret N°82-300 du septembre 1982 fixant les conditions de recrutement et de la rémunération de formation en entreprise.
- Décret N°86-241 de 16 septembre 1986 modifiant le décret N°82-300 de 04 Septembre 1982.
- La loi N°90-11 du Avril 1990 relative à la formation par la loi N°9129 Décembre 1991.

Le décret N°82-299 de Septembre 1982 relatif aux modalités de sanction professionnelle dont l'article 17 précise que « à compter de la date de l'obtention de certification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou à un poste équivalent » et l'article 18 ajoute que « En cas d'échec à l'issu

<sup>5</sup> MESSOUDI Mentri, essai d'analyse la législation de la réglementation du travail en Algérie, Alger, OPU, 1986, P108.



de la formation, le travailleur est réintégré à son poste initial ou à un poste conforme à ses capacités ».

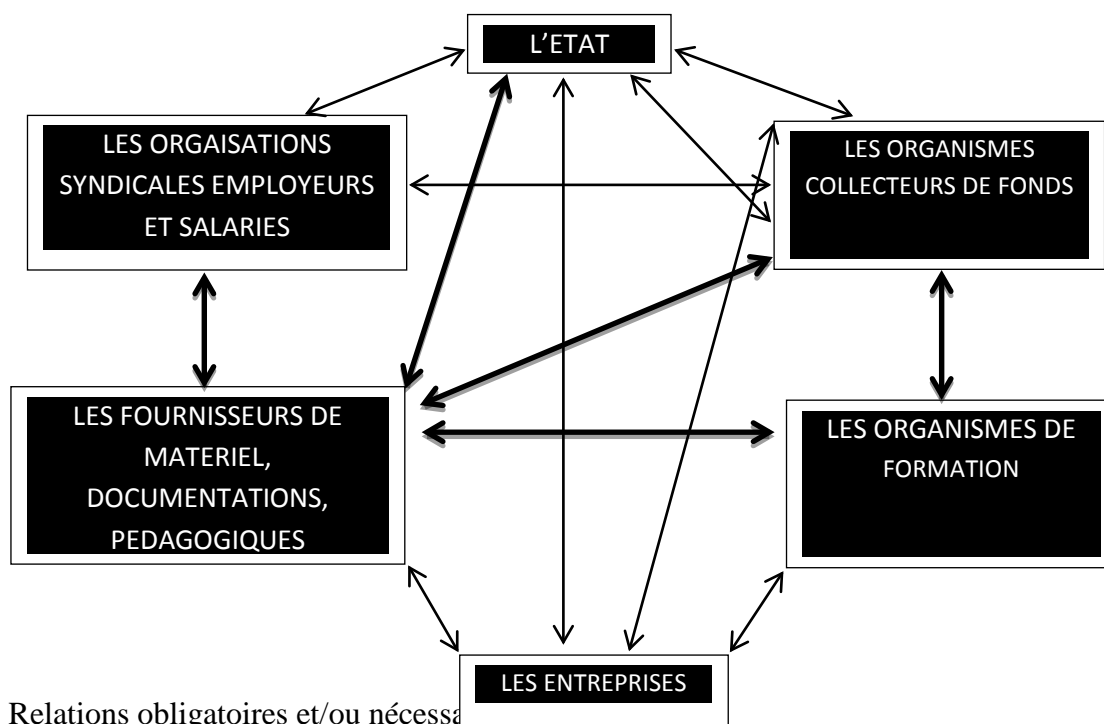
Par ailleurs, un délai de franchise doit être observé avant que les bénéficiaires d'une formation puissent postuler à un autre. Un délai préconisé par l'article 14 du décret N°82-298 stipulant que « les travailleurs d'une formation organisée par l'entreprise dans les conditions visées par l'article 34 ne peut prétendre à une formation d'une durée supérieure à 03 mois à l'issue de la première formation »<sup>6</sup>.

La loi N°90-11 Avril 1990, mise à jour le 08 Juillet 1997 stipule que « chaque employeur a mission de réaliser des actions de formation de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis de comité de participation.

## 2. Les différents partenaires de la formation et leurs relations

On va présenter les relations entre les différents partenaires de l'entreprise <sup>7</sup>

**Schéma n°01 : principales relations entre les différents partenaires**



⇔ Relations obligatoires et/ou nécessaires

↔ Relations aléatoires et utiles

**Source :** J.L CHAUCHARD, construire le plan de formation d'un service, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 7-9.

<sup>6</sup>BELLOULA Tayeb, « droit du travail », dahlab, Alger, 1994, P158

<sup>7</sup>J.L CHAUCHARD, construire le plan de formation d'un service, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 7-9.

Les partenaires extérieurs sont principalement représentés par :

- L'Etat
- Les organisations syndicales
- Les organismes collecteurs de fonds
- Les organismes de formation prestataires
- Les fournisseurs
- Les entreprises

Quant aux partenaires internes, nous avons :

- L'employeur
- La direction de l'entreprise et ses représentants ont pour missions
- L'encadrement
- Les salariés

## 2.1 L'Etat

Par l'intermédiaire de la loi sur la formation professionnelle continue. L'Etat entretient des relations avec la presque totalité des partenaires. Il contrôle l'application des textes au niveau des entreprises et des organismes de formations, il participe au financement des stages en relation avec les organismes collecteurs de fonds, il négocie des accords avec les organisations syndicales et enfin, il est souvent présent en tant que acheteur de matériel et supports pédagogiques.

## 2.2 Les organisations syndicales

Elles interviennent essentiellement :

- Dans la gestion des organismes paritaires collecteurs de fonds,
- Au niveau de la négociation d'accords nationaux professionnels ou interprofessionnels,
- Dans les entreprises (lorsqu'elles ont des représentants) au travers du comité d'entreprise lors de l'élaboration du plan de formation.

## 2.3 Les organismes collecteurs de fonds

Les principaux sont déjà cités ; il s'agit FAF des fonds d'assurance formation, des F.O.N.G.E.C.I.F ; fonds d'organismes nationaux d'un groupe d'entreprises...généralement organisés par branches et secteurs professionnels.

Leur rôle n'est pas seulement de collecter des fonds mais aussi, et principalement, de savoir utiliser ces fonds pour promouvoir et mettre en œuvre des actions de formation répondant aux besoins de leurs « clients ». Pour cela ils font appel, soit à leur compétences propres, soit plus généralement à des compétences extérieures (formateurs indépendants, organisme de formation prestataire. Les relations entretenues avec les organismes prestataires sont parfois peu satisfaisantes, du fait de la lourdeur administrative des procédures, des délais anormalement longs de règlement, et d'un comportement de fausse concurrence qui pénalisent les clients finaux. Ils nous paraîtraient intéressant et utile que ces partenaires se

rencontrent plus souvent sur le terrain de l'action pour jouer leur complémentaire qui est réelle.

## 2.4 Les organismes de formation prestataires

Ils sont nombreux et de tailles différentes (effectifs variant d'une personne à plusieurs centaines pour les plus importants). Certains se sont spécialisées dans l'organisation de stages et de séminaires relatifs à des disciplines particulières (technique, relation humaines, d'autres ont choisi d'offrir une palette de formations tous azimuts.

Ces organismes proposent surtout des actions ciblées de courte durée (1 à 10 jours maximum) pour une même entreprise (stage intra-entreprise) ou pour plusieurs entreprises (stage inter-entreprises).

Parallèlement à ces organismes, des écoles privées, les instituts universitaires de technologie, le conservatoire des Arts et Métiers. et bien d'autres encore se sont structurés pour offrir, en dehors d'une formation initiale, des stages et des cursus longue durée relevant de la formation continue.

Enfin les A.S.F.O. ont souvent compétence mixte, elles drainent les fonds relatifs aux formations en alternance et proposent des actions de courte et de longue durée au même titre que les organismes de formation collecteurs.

## 2.5 Les fournisseurs

Ils sont eux aussi assez nombreux, et sont en pleine expansion. Qu'il s'agisse des fournisseurs de matériel pédagogique (ordinateurs, audio, audio-visuel, support divers...) des éditeurs et des librairies spécialisées, des producteurs et réalisateurs de films pédagogiques, ils concourent tous à l'amélioration de l'efficacité des formations dispensées ; à condition que leurs produits soient adaptés aux besoins du marché.

## 2.6 Les entreprises

L'entreprise est le partenaire central, le véritable « consommateur » et le client principal de la formation continue. Les partenaires internes sont visibles au sein de l'entreprise:

### 2.6.1 L'employeur

Se trouve confronté à un certain nombre d'obligations qui peuvent parfois présenter un caractère contraignant.

- L'obligation légale de consacrer 1.2% de la masse salariale au financement de la formation continue ;
- L'élaboration d'un plan de formation annuel soumis à l'avis représentants du personnel,
- L'application des lois et différents accords à la formation et plus particulièrement le respect des règles en ce qui concerne les relations commerciales avec les organismes de formation.

## 2.6.2 La direction de l'entreprise et ses représentants ont pour missions :

- De répondre aux besoins immédiats des secteurs de l'entreprise dans le but de maintenir, d'améliorer et d'adapter le niveau de connaissances en fonction de l'évolution technologique ;
- De réfléchir et de concevoir des actions favorisant la reconversion ou la réorientation de certains salariés,
- De proposer un encadrement des séminaires relatifs à la gestion et l'animation d'équipes,
- De promouvoir enfin, des actions de fonds permettant de créer une véritable culture d'entreprise basée sur des relations réussies.

**2.6.3 L'encadrement** se situe à la source du besoin tel qu'il apparaît dans la vie au quotidien. Il doit bien entendu jouer un rôle essentiel dans la satisfaction de ce besoin et dans la réalisation des orientations définies par la société. Les responsables hiérarchiques se trouvent donc confrontés à leur niveau, à l'obligation de faire des choix avec leur équipe en fixant des ordres de priorité à condition qu'ils en aient les moyens. Le plan de formation intermédiaire est à la fois une méthode et un outil permettant à chacun d'entrer ou de devenir maître d'œuvre.

## 2.6.4 Les salariés

Enfin, le plan de formation est bâti pour les salariés qui sont par évidence les véritables bénéficiaires. Mais ressentent-ils cette démarche comme étant profitable ou contraignante ? Ont-ils l'impression d'être concernés par la formation qui leur est proposée ou au contraire, la subissent-ils ? Notre expérience dans ce domaine démontre qu'en dehors des efforts louables réalisés par les directions de personnes pour associer l'encadrement à la mise en œuvre du plan de formation, de nombreux participants restent encore sceptiques face à certains stages et séminaires.

Les partenaires sont nombreux et sous le terme général de formation continue, se cache une grande diversité d'objectifs et d'intérêt, une hétérogénéité des besoins et des décalages importants entre les discours tenus et la réalité. C'est la raison pour laquelle ceux qui ont en charge la gestion directe du personnel doivent être plus présents dans la rédaction du plan de formation général.

## 3. La qualité de la formation

### 3.1 : Le but de la qualité de la formation :

La qualité des actions de formation professionnelle continue<sup>8</sup> représente aujourd'hui un objectif prioritaire pour l'entreprise et cela pour au moins deux raisons :

---

<sup>8</sup>Le Botref, « **l'ingénierie et évaluation de la formation** », éd d'Organisation, Paris, 1993, P199.

-Les responsables doivent trouver une réponse aux divers problèmes que leurs posent l'offre privé et publique de formation et notamment faire en sorte d'exiger une véritable « relation client-fournisseur ».

Les responsables doivent également s'efforcer de rationaliser leur démarche formation afin d'optimiser les résultats d'action de formation, c'est-à-dire en fait réaliser l'évaluation pertinentes des compétences au moindre cout.

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

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

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

### **3.2 Efficacité et amélioration de la qualité de la formation :**

Trois grandes approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité :

-Intégrer la formation dans la stratégie générale de l'entreprise que ce soit au niveau des nouveaux projets, des nouvelles activités ou d'un nouveau produit.

-Impliquer de manière de plus en plus importante les différents échelons hiérarchiques en amont (définitions des besoins) et en aval (accompagnement des acquis sur le terrain) des actions de formation.

Promouvoir l'utilisation de procédures et d'outils visant à garantir une clarification de la terminologie. Une bonne identification du besoin et sa traduction précise en termes d'actions pédagogiques.

Cette troisième formule s'apparente à ce qui est convenu d'appeler aujourd'hui « l'assurance qualité en formation ».

### **3.3. Les normes ISO adaptés à la formation :**

Les normes ISO sont les normes établies par l'International Standards Organisation. Elles ont été mise au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assureront la satisfaction de leur besoins.

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

Afin d'aider l'organisation de formation à entreprendre un processus de certification, la fédération de la formation professionnelle « FFP » a rédigé un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité. Le tableau ci-après relève quelques points clefs pour la formation extraits de l'ensemble des normes ISO 9001 à 9004 :

**Tableau n°01 : les normes ISO concernant la qualité de formation.**

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	-Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation.
ISO 9002	-Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients. -Cette norme est utilisée en particulier pour les organismes offrant des bagages de formation qui n'ont pas conçu eux même.
ISO 9003	-Expliciter les exigences de qualité des clients. -Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences. -Examiner rapidement les brevets de la compétence du personnel.
ISO 9004	-Fournir des références, des points de repères issus de l'expérience internationale et de permettre de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité.

Source : Le Botrel, « l'ingénierie et évaluation de la formation », éd d'Organisation, Paris, 1993, P200.

## Section 2 : La politique de la formation professionnelle

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation. C'est pourquoi la politique a pour rôle d'exposer les objectifs de la formation.

## 1. Politique et méthodologie de l'action de formation

### 1.1 La manière d'établissement de la politique de formation dans l'entreprise

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties<sup>9</sup>:

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

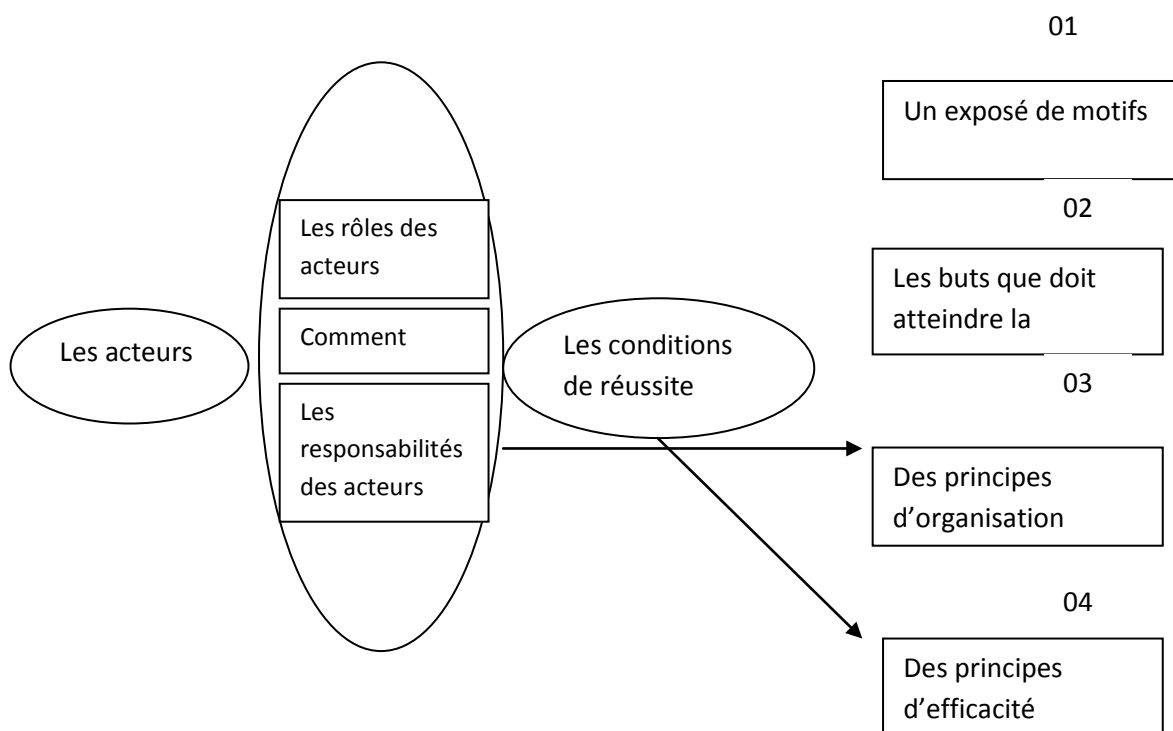
B. Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

C. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Une introduction explicite les enjeux, le « pourquoi » des buts choisis. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé de motifs.

La figure ci-après schématise la manière d'établir une politique de formation en entreprise.

**Figure n°1 : Comment établir la politique de formation en entreprise ?**



**Source** : Jacques SOYER « fonction formation », 2eme éditions d'organisation, Mars 2002, Paris, P49

<sup>9</sup> SOYER Jacques « fonction formation », 2eme éditions d'organisation, Mars 2002, Paris, P48

La politique de formation répond sur le quoi ? Le comment ? Et le pourquoi ? Afin de définir les buts à atteindre, le rôle et responsabilités des acteurs, les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

Le plan de formation s'inscrit dans une double démarche ; c'est à la fois la traduction des orientations de la direction et de la stratégie de l'entreprise (démarche descendante) et la prise en compte des réalités sociales techniques et économiques de l'organisation (démarche ascendante).

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée.

## 1.2 Les sept facteurs d'appuis à la politique de formation :

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

Les facteurs de la politique de formation sont<sup>10</sup> :

**1.2.1 La technologie** : évolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme)

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

**1.2.3 Le management ou (animation hiérarchique)** : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre intitulé (évolution sociale).

### 1.2.4 Etat des ressources humaines :

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

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

### 1.2.5 Situation sociale en termes de climat et relations sociales :

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

- climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plans sociaux, rachats, reprise économique) :

- culture et histoire : culture descendante liée au management : culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

---

<sup>10</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2003, P 60.



## 1.2.6 Environnements réglementaire et sociogéographique

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnementales (ISO 14000) et qualité (ISO 9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

La politique de formation est rarement énoncée et encore moins écrite dans les entreprises, c'est pourtant un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et de ressources humaines. La direction, appuyée par le responsable formation, ne devrait pas hésiter à valoriser sa politique de formation par un écrit qui ne serait pas réservé aux seules commissions et représentations personnel. Le responsable de formation a là un rôle à jouer pour une vraie place à la formation. Sans être exhaustif, nous proposons quelques objectifs généraux pouvant être repris, et énoncés, comme axes d'une politique de formation.

Rien n'interdit, et il serait même intéressant, d'énoncer sa politique de formation au regard de la politique générale et des ressources humaines. Les objectifs adaptés et écrits avec les mots de l'entreprise, sont déjà un bon outil de réflexion et de positionnement stratégique.

## 1.3 Les objectifs généraux d'une politique de formation

D'après Thierry Ardouin la politique de distingue plusieurs objectifs<sup>11</sup>

### 1.3.1 Assurer la compétence et la qualification des personnels :

Cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles, l'adaptation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et un développement de savoir être spécifiques.

### 1.3.2 Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances :

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnes ou des publics ciblés en risque de marginalisation (lutte contre l'absentéisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.

### 1.3.3 Améliorer l'efficacité des services :

Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveau outils ou nouvelles démarches.

### 1.3.4 Mettre en place ou renforcer une démarche qualité :

C'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.

<sup>11</sup> Thierry Ardouin, Op, cit.P62.

## **1.3.5 Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation :**

Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

## **1.3.6 Connaître l'organisation et développer une politique de communication :**

Il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre les services. Chacun peut ainsi mieux se présenter et situer son travail dans un ensemble.

## **1.3.7 Développer une dimension particulière**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier. Nous avons par exemple : développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, développer les nouvelles technologies, renforcer la sécurité sur les chantiers...

## **1.3.8 Assurer le développement personnel et culturel :**

Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles

## **1.4 Méthodes et typologies de l'action de formation**

### **1.4.1 Méthode de formation**

La réalisation d'une formation se fait en interne, ou bien en externe de l'entreprise, aussi on peut faire recours à des organismes.

#### **1.4.1.1 Formation interne**

Une formation est dite interne lorsque l'entreprise arrête la conception du stage et conserve la maîtrise directe de son organisation pédagogique et de son déroulement matériel.

#### **1.4.1.2 formations externes**

La formation est dite externe lorsque l'entreprise recherche sur le marché de la formation l'organisme susceptible de répondre à sa demande. Cet organisme est maître d'œuvre de l'action de formation, il détermine le contenu et les modalités pratiques des stages qu'il réalise : il en assure la responsabilité pédagogique. Ces actions correspondent à des besoins de formation qui, par leur technicité particulière ou leur nombre restreint, ne peuvent être assurés directement par l'entreprise.

#### **1.2.1.3 Stage intra-entreprise**

Si le stage est mis en œuvre par un organisme pour des salariés d'une seule entreprise (ou établissement), on parlera alors de stage intra-entreprise.

#### **1.2.1.4 Stage interentreprises**

Si le stage accueille des salariés de plusieurs entreprises différentes, on parlera alors de stage interentreprises.

## 1.4.2 Les typologies de la formation

Les types de formations dont peuvent bénéficier les salariés sont comme suites et cela d'après **SOYER. J**<sup>12</sup>, il existe cinq types de formation:

### 1.4.2.1 La formation pour l'adaptation :

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'améliorations des unités de travail que s'opère le recueil des besoins de formation de ce type. Le pilotage est assuré par le responsable formation ou un Groupe Pilote.

On distingue généralement les besoins individuels et collectifs. Ces besoins sont appréciés par la fonction de régulation confiée au Directeur de l'unité concerné. Cette personne, responsable du budget, va décider la mise au plan de formation, le rejet ou le report dans le temps, de chaque demande soumise à son appréciation. Pour faire ses choix, elle se fait assister du responsable formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise. Elle reçoit régulièrement des états qui, d'une part, lui permettent de suivre l'avancement du plan de formation de l'unité et qui, d'autre part, lui permettent de contrôler le respect des budgets. Ce sont ces états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en cours d'exercice.

### 1.4.2.2 La formation et gestion prévisionnelle du personnel :

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe pilote comportant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Responsable Emploi, soit enfin par le directeur des Ressources Humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et Emploi.

En préalable, des études sur l'évolution des emplois sont à faire. Elles vont fournir des informations sur les emplois futurs (en quantité et en compétences requises). Ceci va générer, au niveau de la formation :

- Des actions pour mettre à niveau, en quantité voulue, les futurs titulaires des nouveaux postes ;
- Des actions pour faciliter le reclassement, interne ou externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

### 1.4.2.3 La formation aux outils intellectuels de base « culture générale» :

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

### 1.4.2.4 Formation en culture d'entreprise :

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

---

<sup>12</sup>Jacques SOYER « **fonction formation** », éditions d'organisation, avril 2003, Paris, P.48.

moins centralisés, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

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

### 1.4.2.5 La formation en mobilisation sur un projet d'entreprise :

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. C'est à la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la Direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- Une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionariat pour les salariés ;
- Une formation de tous les animateurs des cercles de qualité, à l'occasion du lancement d'un projet qualité dans toute l'entreprise ;
- Une action visent une meilleur coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise : « l'entraide entre les diverses unités de la société »

## 2. Enjeux et objectifs visés par la formation professionnelle

### 2.1 Les enjeux de la formation professionnelle

Sur le plan stratégique, les dépenses de formation peuvent être analysées comme un investissement dans les RH, « un investissement qui participera aux développements comparatif pour l'entreprise », donc le RH sont envisagé comme un actif spécifique sur lequel repose les compétences clé de l'organisation, qui sont difficilement imitable, ces compétence récre à l'entreprise un avantage comparatif durable, et il constitue la Pier régulier de son positionnement concurrentiel.

Sur le plan organisationnel, les enjeux qui entoure sur la formation concerne la structuration des compétences interne, et la réflexion que l'entreprise doit mener en vue de leur évolution. Cette structuration passe par l'identification des compétences existence et implique le développement préalable de certains outils de gestion tel que, fiche de poste, mise en place de GPEC, système d'évaluation...etc.

Il existe **deux types d'enjeux** qui sont:

- D'ordre productif
- D'ordre culturel et social

#### 2.1.1 Les premiers

sont dits d'ordre productif, liées aux salariés, considère la formation comme un moyen d'acquisition de compétence nécessaire pour compagnie et encadrer les nouvelles stratégique de l'entreprise et contribue à son évolution, Une attention particulière doit-être portée aux métiers rares ou en évolution rapide. Une mauvaise gestion des compétences peut

déboucher sur des dysfonctionnements au niveau des circuits opérationnels de fonctionnement.

## 2.1.2 Le deuxième type

d'enjeu est liées aux manager, d'ordre culturel et social, considère la formation comme un atout stratégique dans la mesure où elle permet d'avoir des équipes de travail qualifiées pour répondre aux exigences technologiques, bien que sur le plan individuel on identifie une crainte psychologique de la part des managers, qui sont en train d'approuver des décisions de formation malgré les risques éventuels, (les dépassements).

## 2.2 Les objectifs visés par la formation professionnelle

Nous les abordons du point de vue de l'organisation :

- Accroître la compétitivité de l'organisation en renforçant son potentiel technique ainsi que par l'ajustement des savoirs et savoir-faire des salariés ;
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, d'une mutation ou promotion ;
- Planifier des montées en connaissances pour adapter les compétences aux besoins de l'organisation ;
- Mettre l'accent sur les catégories de personnel moins qualifiées, traiter les contraintes de reconversion ainsi que les problèmes liés à certaines phases de la carrière (crise de maturité) ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles et ses aptitudes à manager ;
- La gratification indirecte
- La diversion ou l'exutoire
- La reconversion volontaire etc.

Les problèmes de formation du personnel sont relativement récents ; ils sont issus d'un triple besoin :

- D'abord la satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs dont les niveaux d'aspiration se sont élevés et modifiés, ce qui conduit à une évolution du contenu du travail et des qualifications. La formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié, elle est un moyen essentiel de promotion sociale ;
- Ensuite l'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence;
- Enfin l'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits. Ces changements aboutissent à une obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et des savoir-faire déjà acquis et donc à une dépréciation des qualifications antérieures : disparition d'emplois traditionnels, modifications des qualifications requises dans la plupart des professions, émergence de nouveaux métiers. Ce sont à la fois des motifs économiques, des raisons

sociales et des considérations personnelles qui justifient l'importance de la formation dans les entreprises, sa mise en place et sa généralisation.

### 3. Cycle de la formation professionnelle

Le cycle de formation comprend plusieurs étapes comprenant plusieurs outils que l'on citera après cette prève explication<sup>13</sup>.

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés. Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux.

Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

1. Identification et analyse des besoins de formation
2. Planification et conception de la formation
3. Diffusion de la formation
4. Évaluation et suivi post-formation

#### 3.1 Identification et analyse des besoins de formation

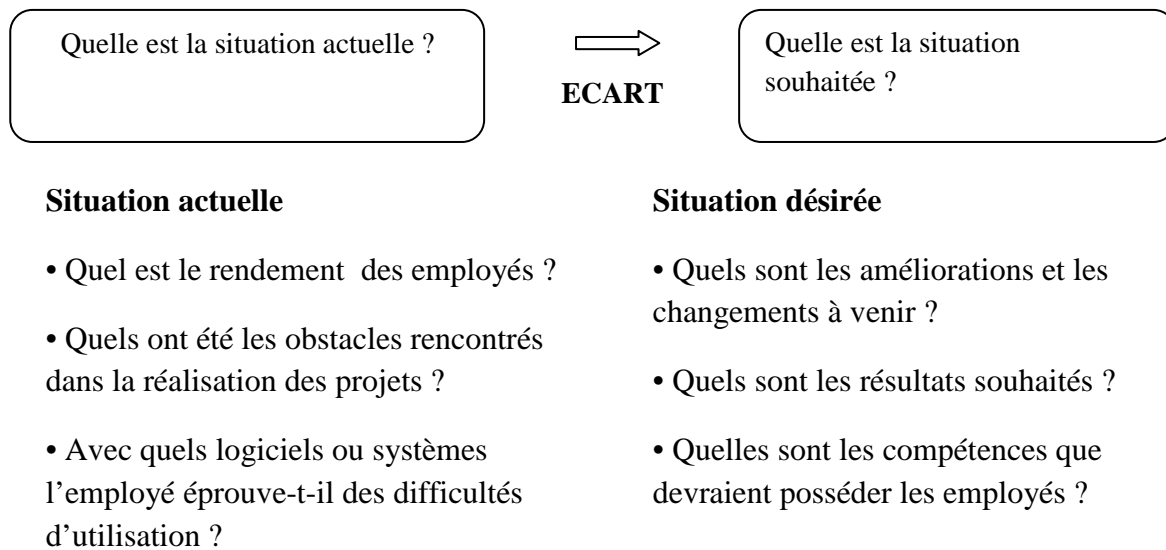
Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera 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.

---

<sup>13</sup> DUMAIS Jean-François, « Guide de gestion des ressources humaines » édition TECHNO Compétences, Québec 2003, P 87-101.

Figure n° 2 : Présentation de l'écart



**Source :** Jean-François Dumais, « Guide de gestion des ressources humaines » édition TECHNO Compétences, Québec 2003, P 87

## 3.2 Planification et conception de la formation

### 3.2.1 Planification

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

Priorité no1 Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes. Priorité no2 Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise. Priorité no3 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.

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. 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.

Groupe de discussion

Évaluation du rendement

#### 3.2.1.1 Outils de planification

Lorsque les grilles d'identification des besoins de formation sont toutes complétées, une compilation est alors effectuée. Ensuite, la direction établit des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quel est notre budget de formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (Outil no 03) de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques (Outil no 04) pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

- Description générale de la formation
- Objectifs
- Contenu
- Durée
- Nom du formateur interne ou externe
- Méthodes d'enseignement
- Personnel visé et nombre de groupes

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier de charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

### 3.2.2 Conception

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. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.

Il faut noter qu'il est possible également que la formation exige que l'employé apprenne de façon autodidacte certaines notions. L'employé se forme alors par lui-même en effectuant des exercices pratiques. Pour garantir le succès de cette méthode, il est recommandé de préparer avec le supérieur immédiat un échéancier d'apprentissage et de valider le contenu de la formation.



## 3.3 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 tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

Il faut préciser que :

### 3.3.1 Les techniques d'enseignement

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation visant à favoriser la participation et la compréhension des notions étudiées.

**Exposé :** Technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communication du formateur.

**Démonstration :** Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.

**Discussion :** Repose sur l'échange verbal ou électronique d'information sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions, leur expertise ou leurs connaissances.

**Jeux de rôles :** Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.

**Entraînement à la tâche :** Apprentissage en cours d'opération qui fait appel à l'exposé, à la démonstration et à la discussion.

## 3.4 Évaluation 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 :

- 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 ?

## Remarque :

Il faut donner aux employés récemment formés l'occasion d'utiliser le plus rapidement possible leurs nouvelles compétences afin qu'ils ne les oublient pas.

Les superviseurs immédiats doivent encourager l'utilisation du nouveau comportement sous techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.

### 3.4.1 L'évaluation des effets de la formation :

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

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

SOYER Jacques<sup>14</sup> propose trois grands types d'évaluation:

- Le pseudo évaluation ;
- L'évaluation par objectifs ;
- Les approches complémentaires.

#### 3.4.1.1 Le pseudo évaluation :

Il existe deux types d'évaluation de l'action de la formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

##### 3.4.1.1.1 L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage :

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques, ...etc. Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

##### 3.4.1.1.2 L'évaluation « à froid » de l'action :

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

---

<sup>14</sup> SOYER. J, Op. cit, P.250.

## 3.4.1.2 L'évaluation par objectifs :

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

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

### a. L'évaluation des objectifs pédagogiques :

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaire du contenu pour contrôler les acquis ; Tess-retests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercer pratique pour les savoir-faire...etc.

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

### b. 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), voir même les formés.

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

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

### C. 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 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 produits, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques ' la mise d'un gain, le calcula 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,...).

## 3.4.1.3 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 fait, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

- On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes

d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer.

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

On peut retenir que le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative, ou à celle de son responsable, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celle requises précédemment.

La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relations verticales et horizontales).

### 2.1.5.1 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 de 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 tout une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation.....etc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciel) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur 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 ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions pourcentage de la masse salariale ;
- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action ;

- Au coût des actions de formations rapportées aux prévisions budgétaires ;
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

### 3.5 La mise en œuvre de la formation<sup>15</sup> :

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

La formation, une fois faite ; les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action...etc. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

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

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

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

#### ➤ **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 conséquences, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

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

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

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

- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;

<sup>15</sup> MEIGNANT. A, « aménager la formation », Edition, Paris, 1991, P. 366.

- Les dépenses de matériel, tel que l'entreprise et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- Les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- Coûts des locaux : salle de cours, ateliers.

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

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

Après le premier hors-série de la collection « les diagnostics de l'emploi territorial » consacré à la GPEC, le CIG a souhaité aborder la question du plan de formation.

## Section III : Le plan de formation

Toute Entreprise, quel que soient sa taille et son statut juridique, se doit de participer au développement de la formation professionnelle. Le plan de formation est donc un document, plus au moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant à minima l'ensemble d'actions de formation qui sont organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise. Il est soumis à l'avis, donc au titre consultatif, aux représentants de personnel dans le cadre de comité d'entreprise. Pour être imputable au plan de formation, les actions doivent correspondre à certaines caractéristiques. Dans cette section on expliquera comment construire un plan de formation ainsi les outils utilisées et les choix du plan de formation, enfin on terminera par la théorie par les compétences.

### 1) L'élaboration du plan de formation

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

#### 1.1 Définition du plan de formation :

**MEIGNANT.A.** définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »<sup>16</sup>.

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

---

<sup>16</sup>MEIGNANT.A, « **Manager la formation** »,Edition Liaison, Paris, 2003, P.191.

- **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 organisations et coûts de formation internes) ; les coûts estimés 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 ; ...etc.
- **Les choix de management sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est le résultat des choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- **Les moyens affectés** : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée** : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plan 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.

A partir de cette définition citée ci-dessus, nous pouvons retenir que le plan de formation est un document récapitulatif de l'ensemble des actions de formation prévue dans une période donnée.

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

## 1.2 Les objectifs du plan de formation :

CADIN. L<sup>17</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 tableau suivant).

**Tableau N°01: Les finalités possibles d'un plan de formation**

Finalités	Objectifs	Situations	Exemples
Court terme (1 an) : Consolidé l'existant.	Perfectionnement individuel	<b>Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature.</b> Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.

<sup>17</sup> CADIN. L et al, « GRH : Pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, Paris, 1997, P.296.

	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	Prise en compte d'événement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation
	Formation d'insertion.	Accueillir des 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.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formation diplomates externes.
	Optimiser les flux promotionnes.	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 individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessité anticipées. Promotion de valeurs et d'une culture	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à



		d'entreprise.	l'interculturel. Universités 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.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

Source : CADIN. L, GUERIN. F et PIGEYRE. F, Op.cit, P.297.

### 1.3 Les étapes du plan de formation

Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise, s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (Quand) qui amène des actions particulières (Quoi), avec des acteurs principaux en (Qui) et des moyens (Comment). Nous pouvons dégager les principales opérations à effectuer pour élaborer, construire et suivre un plan de formation, qui se présente dans le tableau N°2 ci-dessous<sup>18</sup> :

Quand	Quoi	Qui	Comment
<b>N-1</b> <b>Mai</b> <b>(1) Définition des objectifs</b>	Objectifs N et orientation de l'établissement Politique de formation	Direction Commission Formation	Réunion Bilan d'étape du plan en cours Note d'information
<b>Juin</b> <b>(2) Identification des « besoins »</b>	Recensement des besoins	Service formation Cadre, Personnel (agent, salarié)	Questionnaires aux cadres de services Fiche individuelle au personnel
<b>Juin-Août</b> <b>Septembre</b>	Projet de service Recueil et exploitation des demandes Traitement des fiches de synthèse	Cadres GRH Service formation	Document récapitulatif
<b>(3) Analyse des données</b>	Priorisation des besoins de formation Budgétisation		

<sup>18</sup>Thierry Arbouin, « ingénierie de formation pour l'entreprise », 2eme édition Dunod, août 2006, Pris, p149-156

Arbitrage- Hiérarchisation- Budgétisation	Consultation Commission Formation	Direction Service formation	
<u>Octobre</u>	Priorisation des actions de formation	Direction	
(4) La mise en forme de plan	Proposition à la commission formation Réajustement	Direction Service formation Organisation syndicale	
Novembre- Décembre	Présentation à la CE	Direction Service formation	Edition du plan de formation
(1) Présentation aux instances ou direction	Transmission aux cadres des services	Service formation	
Novembre- Décembre	Définition des cahiers des charges Lancement des appels d'offre	Service formation	Cahier des charges
N (2) Janvier Communication diffusion du plan	Information aux cadres et salariés		
Janvier- Décembre (3) Action – régulation	Mise en œuvre des actions du plan de formation	Service formation Services concernés Personnels	Gestion informatique
N+1 Janvier- Mars	Bilan quantitatif et qualitatif	Service formation	Tableaux de bord Gestion informatique
(4) Evaluation- bilan	Envoi des déclarations fiscales		Fiche d'évaluation de stage

Source : Thierry Ardouin, Op-cit, p 149-156.

Le plan de formation et sa mise en place sont donc de la responsabilité des collectivités territoriales. **Nous proposerons ici une démarche possible, la démarche par objectifs**, pour définir le plan de formation qui, rappelons-le, n'est pas « un plan de formation type » et surtout ne répond pas uniquement aux demandes de formation mais bien **aux besoins individuels et collectifs** de formation du personnel **et aux besoins de la collectivité**

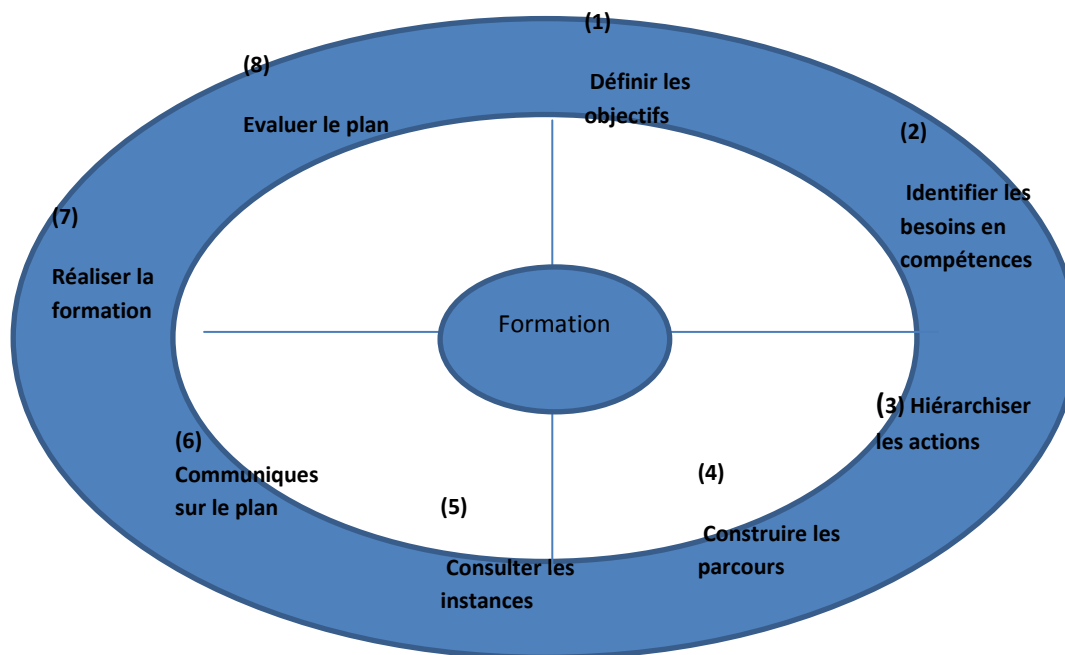
(Besoins des usagers vers lesquels doit être tournée toute administration).

Nous rappelons qu'il est important pour la réussite du projet de plan de formation qu'un plan de communication soit mis en place parallèlement, pour l'accompagnement, le suivi et l'information de tous les acteurs. Différents outils sont alors préconisés : réunions d'information, journal interne, intranet, courrie<sup>19</sup>rs de suivi d'action

## 1.4 Le cycle du plan de formation :

A partir de tableau ci-dessus, nous pouvons décliner les grandes étapes où nous retrouvons la démarche d'ingénierie de la formation.

Figure N°1- Le cycle de plan de formation



Source : Thierry Arbouin, « ingénierie de formation pour l'entreprise », 2eme édition Dunod, août 2006, Paris, p 152

**NB :** Les étapes 1 et 2 correspondent à la phase d'analyse avec ses deux dimensions.

### Etape 01 : Définition des objectifs

Cette étape correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques, où il s'agit de prendre en compte :

- **Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation.** Il correspond à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour son unité particulière (département, service, antenne ou agence). Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise (projet d'informatisation, de modification du processus industriel...).

<sup>19</sup> Thierry Arbouin, Op.cit.P 50.

- **L'évolution des métiers et des professions**, Il s'agit surtout d'accompagner, voire d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques.  
C'est aussi l'accompagnement vers de nouveaux métiers et de nouveaux savoir-faire.
- **Les problèmes ou dysfonctionnement** répétés (pannes, manque de qualité, retard, manque de lisibilité dans la gestion) et repérés qui nuisent à la bonne marche de l'organisation. Il s'agit de circonscrire ces problèmes et de voir dans quelle la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.
- **Les changements culturels**. Cet aspect s'inscrit dans une logique à valeurs, des mots de fonctionnement, de système de communication, voire des styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels. Les évolutions sociétales, législatives ou de l'environnement peuvent amener des modifications culturelles, comme par exemple le développement des chartes éthiques ou du développement durable.  
Ces différents points d'analyse sont les supports à l'élaboration de la politique de formation où se dégageront les objectifs généraux

## Etape 02 : Identification des besoins

Correspond à la démarche ascendante où sont donc analysés les attentes, besoins et démarches des services, des personnels et des individus à partir :

- des informations du service formation ;
- du recensement du service formation ;
- du recensement des demandes individuelles ;
- du recensement des demandes collectives et/ou projet de service.

A chaque fois il s'agit d'entrer dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables, afin de bien identifier la démarche et d'analyse en quoi la formation peut et va jouer un rôle. Il s'agit ainsi de :

### ***-Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins.***

Il s'agit d'identifier les situations problèmes, d'analyse en quoi et sur quoi la formation peut agir, et de transcrire les moyens d'actions en objectifs de formation. Ces objectifs de formation doivent pouvoir dégager les objectifs attendus en terme opératoires et donc évaluables.

***-Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et des services.*** A partir des référentiels emploi-compétences (emploi-type), des évolutions de ceux-ci (emploi-cible), il s'agit de réaliser les bilans des acquis et des compétences et/ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles. C'est cette analyse des écarts qui amènera sa traduction en objectifs de formation et en actions nécessaires.

*-Inscrire les formations dans les orientations*, et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale le lien avec la politique de formation.

*-Dégager les contraintes et les spécificités* à prendre en compte en termes de fonctionnement : type de matériel, rythmes et plans de charge, horaires, délais, disponibilité des personnels.

## **Etapes 03 et 04 : Analyse des données et la mise en forme du plan**

Les étapes 03 et 04 *d'arbitrage et de hiérarchisation*<sup>20</sup>, se situe dans la phase de conception avec la nécessité de recharger ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative où il s'agit de :

*-Localiser et décrire les actions de formations* à partir de la reprise des cahiers des charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières et pédagogiques.

*-Hiérarchiser les actions de formation* en fonction des priorités et du niveau de faisabilité.

Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement.

A ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation (politique générale, politique de formation, objectifs spécifiques, culture.

*-Budgétiser les actions et le plan*, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives (nombre de personnes, types de formation, nombre de jours, nombre de sessions) nécessaires.

Ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation afin de réaliser le budget provisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.

*-Arrêter les actions et le plan*, c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

## **Etape 05 : Présentation aux instances ou direction**

Tout au long des étapes précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à **consultation** auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise.

Le comité d'entreprise doit, en effet, être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation, **a minima** à deux reprises dans l'année :

-pour délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année (avant le 15 novembre avec fourniture des informations avant le 25 octobre) ;

---

<sup>20</sup> Idem, P 53.

- pour délibérer le projet de plan pour l'année avenir (avant le 31 décembre).

Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération de la commission d'entreprise. L'employeur doit pouvoir justifier de la consultation du comité d'entreprise par l'établissement d'un procès-verbal de délibération. Ce dernier devant d'ailleurs être joint à la déclaration fiscale.

Le procès-verbal doit mentionner :

- ✓ La date, le lieu, le participant et leur qualité ;
- ✓ Le texte de direction introduisant le débat ;
- ✓ Les aspects techniques de plan, présenté par le responsable RH ou le responsable formation ;
- ✓ Les remarques des représentants du personnel ;
- ✓ Les avis des différentes organisations syndicales, ou le résultat du vote ;
- ✓ La signature du secrétaire de la CE et du président.

Cette étape clôt la phase d'élaboration du plan et correspond à la validation de celui-ci.

Une fois les choix et orientations décidés et planifiés, les cahiers des charges sont finalisés par le service formation et la procédure de contractualisation est mise en œuvre à partir de la présélection des organismes et de la connaissance du secteur.

## **Étapes 06 et 07 : Communication sur le plan et action régulation**

Les étapes 06 et 07 sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

## **Étape 08 : Evaluation du plan**

L'étape 08 est donc celle d'*évaluation* avec ses différentes dimensions. Cette dernière, bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même, l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation.

Cette étape comprend aussi les déclarations fiscales à renseigner par les entreprises et à envoyer aux services fiscaux, soit :

- Déclaration « 2483 » pour les employeurs de 10 salariés et plus ;
- Déclaration « 2486 » pour les employeurs de moins de 10 salariés ;
- Déclaration « 2468 » pour le pré-dit d'impôt formation.

Ainsi, nous voyons bien que la vie d'un plan de formation pour une année (N), phase de réalisation, se situe au minimum sur trois ans : de N-1, phase d'analyse et de conception, à N+1, phase d'évaluation.

L'élaboration donc se penser sur cette temporalité en s'inscrivant elle-même le plus souvent dans un plan pluriannuel de trois ans. Il est en effet intéressant d'inscrire le plan de formation sur cette durée de trois ans, à la fois dans une logique d'anticipation et d'accompagnement des changements, et en même temps pour avoir une visibilité de la formation et de son intérêt dans une perspective stratégique. Ce plan sur trois ans amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l'année. Il ne s'agit pas en effet de bloquer le plan de formation dans un calendrier immuable sans possibilité d'évolution ni réactivité. Le plan doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et de prévision, tout permettant des actions ponctuelles nécessaires à la bonne marche du travail et de l'organisation. Il s'agit ni de travailler, et donc former, dans l'urgence, ni de rester sur un schéma bloqué. Peut-on imaginer un service d'hospitalisation qui n'accepterait que les interventions prévus et planifiées » sans réaction aux nécessités de l'environnement ?

La réalisation du plan de formation s'inscrit donc dans un ensemble de 8 étapes principales. Celles-ci amènent des actions différentes et diversifiées, devant prendre en compte un ensemble d'acteurs, eux-mêmes très hétérogènes avec des enjeux et attentes spécifiques.

Le travail de responsable de formation est, bien entendu, de « produire de la relation » et « de tenir la tension entre les acteurs. Le responsable de formation est un homme, ou une femme, d'interface, un médiateur avec tout ce que cela comporte d'intéressant, mais aussi de positionnement plus ou moins délicat.

Les périodes indiquées sont données à titre de repérage mais sont à adapter à chaque organisation notamment dans les relations avec les OPCA. La temporalité de la démarche doit être telle que la planification des différentes étapes ne doit être ni trop avancée dans le temps, de manière à être cohérente et de permettre une réactivité, ni trop tardive pour entrer dans une procédure d'analyse, de consultation et d'organisation du plan de formation.

## 2) Les choix et logigramme du plan de formation

**2.1 Les choix de la politique de formation :** Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs :

**PERETTI J-M<sup>21</sup>** cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

- **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 pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;

<sup>21</sup> PERETTI. J-M, « **Les ressources humaines** », Edition Vuibert, Paris, 1998.P.379.

- Réactualisation des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel de personnel ;
- Information de personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ;
- Amélioration de climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible...

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

- **Choix du budget :**

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

- **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'informatisation 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.

- **Choix des bénéficiaires :**

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

- **Choix des modalités :**

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

- **La durée de formation :**

L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

- **Formation « intra » ou « inter » :**

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

- **Formation par moyens internes et organismes extérieurs :**

L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.



➤ **Formation pendant ou hors les heures de travail :**

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

➤ **Formation pédagogiques :**

Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsable de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

**MEIGNANT. A** classe les méthodes en cinq catégories<sup>22</sup> :

- Méthodes affirmatives (exposé, tutorat) ;
- Méthodes interrogatives (enseignement programmé, méthodes déductives et inductives...);
- Méthodes de découvert (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,...);
- Autres méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,...)

## 2.2 Logigramme du plan de formation

Le tableau ci-dessus, nous présente l'intervention de chaque acteur (interne ou externe) au niveau de chaque étape du plan de formation<sup>23</sup>.

Le responsable de formation, pour la mise en œuvre du plan de formation, est bien au cœur d'un réseau interne de communication et de prise de décision. Nous pouvons schématiser ce système formation par le logigramme de la gestion de la formation, tout en précisant que ce document de synthèse est le fruit de travaux avec différentes responsables de formation de différentes institutions. Il ne peut donc pas être universel, mais se doit d'être perçu comme une grille de lecture de sa propre réalité et donc reconstruite par chaque responsable de formation.

Etapas		Direction	DRH	Responsable formation	Responsable de service	CE Commission Formation	Responsable de service
1	Orientation de la politique de formation Définition des objectifs	D	C	R	-	I	-
2	Identification des besoins	-	-	R	C	-	C
3	Analyse	C	-	R	-	C	-

<sup>22</sup>PERETTI.J-M, Op.cit, P.418.

<sup>23</sup>Thierry Arbouin, op-cit, p 165.

	Hiérarchisation Budgétisation						
4	Mise en forme du plan	D	C	R	-	I	-
5	Présentation aux instances	D	R	(R)	-	C, I	-
6	Communication Diffusion	-	-	R	I	-	I
7	Action de formation Régulation	EC	-	R	R, I	-	R, I
8	Evaluation des actions	I	I	R	R	-	R
	Bilan annuel	I	I	R	-	I	-

**D** décide

**I** est Informé

**C** est Consulté

**EC** Evalue Contrôle

**R** réalise (conçoit, prépare, produit)

Source : Thierry Arbouin, « ingénierie de formation pour l'entreprise », 2eme édition Dunod, août 2006, Pris, p165.

## 2.3 Réflexion pour la qualité du plan de formation

Le plan de formation de manière opérationnelle la politique de formation de l'entreprise, cette dernière étant elle-même intégré à une politique globale. Sans entrer dans une évaluation, nous pouvons cependant repérer un certain nombre de critères qui préfigurent une réflexion pour la qualité du plan de formation.

### ➤ Critère de conformité

C'est souvent le premier aspect perçu, c'est-à-dire le plan respecte-t-il la réglementation en vigueur et est-il conforme aux procédures tant légales que de l'institution.

### ➤ Critère de pertinence

Pour être pertinent, le plan de formation est centré, sur sa mission où les actions de formations sont réalisées en vue de participer à résoudre les problèmes ou de dysfonctionnement, d'accompagner des projets, de suivre et d'anticiper l'évolution des emplois et des compétences, de favoriser les parcours professionnels et de faciliter les changements culturels. La formation est bien un moyen au service de l'individu et de l'organisation.

### ➤ Critère de cohérence

Le plan de formation par ses objectifs, son contenu et sa mise en œuvre est en cohérence avec la politique des ressources humaines et ses différentes composantes (recrutement, gestion des carrières, parcours de professionnalisation), mais aussi avec les moyens de formation prenant en compte le contexte, les ressources et les contraintes.

## ➤ Critère d'efficience

L'efficience est la capacité de rendement et de performance au regard des moyens utilisés. Pour être efficace, le plan est finalisé sur les objectifs de formation identifiés où chaque action est décrite par un cahier des charges et où les modalités d'évaluation sont présentes de manière opératoire. De cette manière, il est possible de rendre compte de l'efficacité de l'action par rapport aux moyennes mises en œuvre.

## ➤ Critère d'efficacité

Est efficace ce qui produit l'effet attendu. Pour ce faire, le plan de formation est conçu de telle sorte qu'il soit possible d'appréhender ses effets d'actions. Ainsi les actions de formation sont élaborées de façon à ce que la hiérarchie soit impliquée dès l'identification des besoins, la conception des actions et surtout la lisibilité du réinvestissement professionnel.

De même, les formés sont consultés et informés ainsi que les partenaires sociaux. Dans la mesure où c'est toujours l'individu qui apprend, l'efficacité de la formation repose beaucoup sur le désir de se former, l'envie d'apprendre et donc sur la formation et l'intérêt de la formation dans l'organisation.

## ➤ Critère d'opportunité

Est opportun ce qui convient au temps, aux lieux et aux circonstances. La planification des actions de formation doit donc être programmée « au bon moment », c'est-à-dire ni trop tôt, ni trop tard, tant dans le temps que dans une progression pédagogique ou professionnelle. Pour ce faire (le plan doit s'inscrire dans les échéanciers des projets d'évolution, de carrières, de production, d'acquisition de matériel, de besoin de compétences ou d'innovation. Ainsi, plus les actions de formation sont pensées en amont, en lieu avec les facteurs de prise de décision, plus il est possible d'organiser et de planifier celle-ci.

Ces différents éléments permettent de « boucler » la logique du plan et s'inscrire celui-ci dans un cycle où l'évaluation finale est utilisée comme un outil d'analyse pour définir les objectifs. En définitive, le plan de formation est un outil dynamique et facteur de communication. Sa construction, son suivi, son évaluation s'appuient sur un ensemble de données et d'informations organisées en tableaux de bord.

## 3) L'approche fondée sur les ressources et les compétences

### 3.1 Le modèle fondé sur les ressources et les compétences

L'approche fondée sur les ressources considère que **l'entreprise, plus que l'industrie, constitue le niveau pertinent d'analyse** pour expliquer la performance (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). L'organisation est réhabilitée en tant qu'acteur.

Dans cette perspective, les firmes sont capables d'accumuler des ressources et des compétences qui se transforment en avantage sur les concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter (Barney, 1991; Dierickx et Cool, 1989).

Ce type d'approche s'est originellement intéressé aux ressources d'une entreprise en Particulier. Les arguments de complémentarité de ressources et de capacités entre firmes, ainsi que la disponibilité sur le marché de certaines ressources, justifiaient alors les **stratégies de coopération**.

Depuis, certains travaux empiriques sont allés plus loin en développant l'étude des **ressources au sein du réseau inter organisationnel** pour finalement considérer celui-ci comme étant le niveau pertinent pour appréhender la localisation des ressources et compétences (Afuah, 2000).

La firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources. Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède. L'avantage concurrentiel est à rechercher en interne.

Les ressources et compétences s'expriment à travers certains **savoirs** (savoir usiner, savoir distribuer, savoir-maîtriser un haut de qualité...).

## **BN:**

RBV: *Resource based View*

CBV: *Competence based View*

### **3.1.1 Quelques définitions principales :**

Joerg Freiling définit les deux notions ressources et compétences comme suit<sup>24</sup>.

- **Ressource** : résultat des ressources fructueux du perfectionnement de l'action, par la société propriétaire en situation de concurrence, en produisant une hétérogénéité durable et en permettant à l'entreprise de résister aux forces concurrentielles.
- **Compétence** : capacité organisationnelle, répétable, basée sur l'apprentissage et donc non-aléatoire pour soutenir de déploiement coordonné des actifs et des ressources et permettant à l'entreprise d'atteindre et de défendre.

### **3.1.2 Les différentes catégories de ressources**

Six catégories de ressources peuvent être distinguées<sup>25</sup>:

---

<sup>24</sup> Joerg Freiling, 2004, « A **Compétence- based Théory of the firme** », Management Revue, Vol, 15(1), P30.

**3.1.2.1 Ressources physiques** : accès aux matières premières (ex. : mines, terrains pétrolifères, etc.), réseau de distribution (ex. : réseau d'agences bancaires ou d'hypermarchés) ou infrastructures (ex. : antennes pylônes pour un opérateur de téléphonie mobile).

**3.1.2.2 Ressources technologiques** : brevets (ex. : jusqu'en 2012 et l'expiration de sa protection légale, la molécule du Viagra devrait contribuer au chiffre d'affaires de Pfizer à hauteur d'environ deux milliards de dollar par an) ou maîtrise d'un standard (ex. : Sony et le Blu-Ray)

**3.1.2.3 Ressources financières** : aura sur les marchés financiers (ex. : Yahoo a tenté de racheter Facebook un milliard de dollars en octobre 2006 ; un an plus tard, l'entreprise était valorisée 15 milliards de dollars) ou avantages fiscaux (ex. : la majorité des deux cents filiales regroupées sous l'étendard Virgin sont domiciliées dans le paradis fiscal des îles anglo-normandes).

**3.1.2.4 Ressources humaines** : capacité à attirer les talents (ex. : en 2008, Google est arrivée en tête du classement du Great Place to Work Institute, grâce au cadre de travail, aux équipements et services offerts aux salariés ou à la place accordée aux projets personnels), à les retenir (ex. : Procter et Gamble ne recrute personne ayant plus de 4 ans d'expérience et affiche un des taux de turnover les plus bas du secteur) et à les développer (ex. : grâce à sa politique de formation, 3M a été désignée en 2008 « entreprise la plus performante en matière de développement de ses cadres » par le baromètre Top Companies for Leaders).

**3.1.2.5 Ressources organisationnelles** : routines opérationnelles, fortement codifiées, permettant un lien de continuité dans les activités de l'entreprise (ex. : chaque exploitant de McDonald's dispose d'un manuel de procédure de 500 pages précisant les ingrédients à utiliser, les mesures d'hygiène ou de contrôle de la qualité) ou savoir-faire tacites (ex. : dans un hôpital, un acte médical repose sur l'expérience partagée par le corps médical, infirmier et administratif).

**3.1.2.6 Ressources réputationnelles** : image de marque pour les consommateurs (ex. : la marque Disney a été valorisée par la société de conseil Interbrand à plus de 29 milliards de dollars en 2008), légitimité pour les distributeurs (ex. : l'introduction d'un nouvel alicament par Danone en grande surface est facilité par les succès passés du groupe) ou signal pour les concurrents (ex. : les comportements prédateurs passés de Microsoft, contre Netscape par exemple, peuvent dissuader l'entrée de nouveaux concurrents).

### 3.1.3 Les caractéristiques de ressources de l'entreprise

Les ressources sont les actifs spécifiques possédés par une entreprise<sup>26</sup>.

<sup>25</sup>Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, « **Maxi fiches de stratégie** », édition DUNOD, Paris, 2010, P 38-39.

<sup>26</sup>Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, Op, cit, P 38.

### 3.1.3.1 Les ressources doivent être valorisables

Exemple : Les actifs permettant aux entreprises de justifier un positionnement bio apportent de la valeur au client, 56 % des consommateurs français acceptant par exemple en 2007 de payer 15 % plus cher un produit comportant le label Agriculture Biologique.

### 3.1.3.2 Elles doivent être rares

Exemple : Le groupe Ferrero achète pour fabriquer le Nutella 90 % de la production turque de noisettes, soit environ 50 000 tonnes, réputées les meilleures du monde.

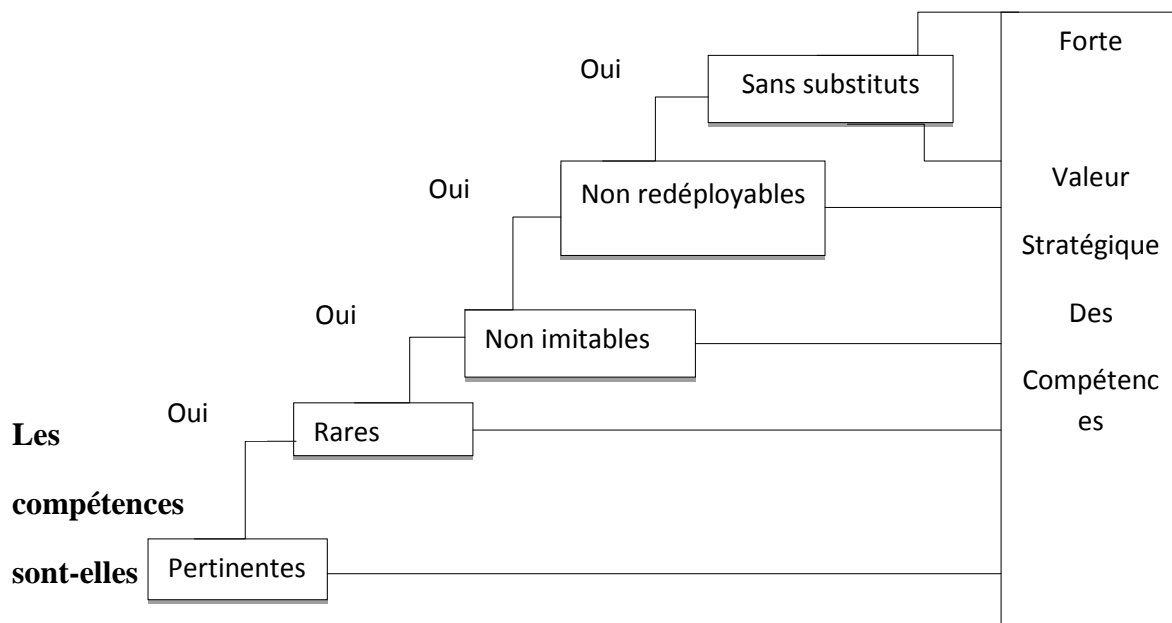
### 3.1.3.3 Elles doivent être non substituables

Exemple : Le groupe Danone, avec les marques et les sources associées à Évian ou Volvic, bénéficie de ressources qui ne peuvent être remplacées. Le groupe Coca-cola n'a ainsi pas réussi à pénétrer le marché européen de l'eau embouteillée avec sa marque Dasani, proposant une eau du robinet filtrée.

### 3.1.3.4 les ressources doivent être difficiles à imiter

Exemple : Le mélange exact d'extraits végétaux contenu dans le Coca-cola reste la formule secrète la plus célèbre du monde, conservée dans un coffre-fort de la Trust Company of Georgia, à Atlanta.

D'après les deux auteurs Puthon D, et Thévenard C, la valeur stratégique des compétences sera évaluée selon les critères de pertinence, rareté, non imitabilité, non redéployable, et non présence de substitut.



Source : Puthon D. et Thévenard C 1999 in Torrès 2000, p 229.

## 3.2. Les stratégies d'adéquation à l'environnement et l'intention stratégique

### 3.2.1 Les stratégies d'adéquation à l'environnement (strategic fit)

Une des principales implications de la RBV est d'inciter les entreprises à se recentrer sur leur métier de base. De très nombreux groupes industriels ont adopté des stratégies de recentrage après avoir atteint les limites de la croissance par diversification. Mais, le danger de cette méthode d'analyse est le risque de myopie stratégique.

La prise en compte des ressources et des compétences ne doit pas amener à ignorer les évolutions de l'environnement susceptibles de modifier le jeu concurrentiel et donc la valeur des ressources de la firme. Une compétence n'est stratégique que si elle correspond aux attentes du secteur qui est prêt à la valoriser.

D'où la nécessité d'une conception interactive entre l'analyse interne des ressources de la firme et l'analyse externe du secteur. L'analyse du secteur doit se faire de manière subjective, en fonction des ressources et compétences de la firme : l'objectif n'est plus l'évaluation de l'intensité concurrentielle et l'identification d'une position stratégique favorable, mais la mise en évidence de ressources et de compétences qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel.

### 3.2.2 L'intention stratégique (strategic intent)

Au contraire des approches porteriennes (jugées trop défensives et à usage exclusif des entreprises dominantes), D'après Hamel et Prahalad<sup>27</sup>, l'intention stratégique suppose une vision volontariste et offensive de la stratégie d'entreprise. Pour réussir, une entreprise ne doit pas s'adapter à son environnement mais le changer, le transformer à son profit. L'art du stratège est de modifier les règles du jeu concurrentiel et non de s'y conformer. Le changement n'est plus une contrainte mais un objectif.

Selon Hamel et Prahalad, le point de départ de la stratégie est l'intention, c'est-à-dire la vision ou la représentation que l'entreprise se fait de son avenir. La stratégie ne se conçoit pas sans intentionnalité. L'intention stratégique se comprend comme une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise. L'intention est une ambition de long terme, une aspiration formulant ce que l'entreprise veut devenir dans un horizon lointain. L'intention stratégique est un rêve démesuré qui permet de fixer un point de repère face à un environnement turbulent tout en créant une tension créatrice de valeur et de changement. L'intention stratégique est le moteur du changement et de la transformation de l'environnement.

---

<sup>27</sup> Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review, juillet-août

## 3.2.2.1 Les effets de l'intention stratégique

L'intention stratégique produit 2 effets :

- Un « effet de tension » qui engendre un sentiment d'incompétence. Ce sentiment doit amener l'entreprise à repenser ses cadres de référence pour proposer des stratégies innovantes. La vision du dirigeant conduit à identifier les ressources et compétences manquantes pour parvenir au développement futur souhaité ;

- Un « effet de levier » qui génère le besoin de maximiser l'usage des compétences centrales.

Selon Hamel et Prahalad, l'entreprise doit atteindre sa vision en s'appuyant sur son portefeuille de compétences clés, car il constitue un repère stable pour l'entreprise. Ce processus se traduit généralement par des stratégies de transformation, destinées à remettre en cause les fondements du jeu concurrentiel. La vision conduit à un usage intensif des compétences et à un renouvellement de celles-ci. La transformation provient du fait que l'entreprise impose ses propres FCS.

En définitive, les choix stratégiques dépendent d'une ambition bien avant que n'apparaissent les moyens de l'atteindre. L'entreprise doit être capable de se créer un destin singulier pour amorcer un processus d'apprentissage et d'acquisition des compétences manquantes.

## 3.2 Les domaines de compétences

Les compétences peuvent s'articuler autour différentes domaines, que cite comme suit<sup>28</sup>:

### 3.2.1 Domaine industriel

Exemple : Chez Honda, chacun des employés sait que le premier produit réalisé par le fondateur Soïchiro Honda était en 1928, un moteur. Avec le temps, Honda est devenu le leader mondial de cette industrie, présent sur tous les marchés, depuis les bicyclettes électriques en passant par les équipements de jardin comme les tondeuses ou débroussailleuses jusqu'à la Formule 1.

### 3.2.2 Domaine commercial

Exemple : Zodiac ayant grâce aux toboggans d'évacuation démontré aux constructeurs aériens ses compétences en termes de qualité et de fiabilité, l'entreprise propose aujourd'hui des équipements de cabines d'avions, des systèmes de sécurité des conteneurs d'avions-cargos et même des chariots et meubles de cuisine pour les avions moyens- courriers.

<sup>28</sup>Manuel Cartier , Hélène Delacour, Olivier Joffre, Op-cit, P 39.



## 3.3 L'approche par les compétences des ressources humaines

Nous avons identifié l'approche par les compétences des ressources humaines qui pose le problème de la conception de la formation.

L'étude de cette approche permet de préciser la nature et les modalités d'intervention d'une formation en lien avec la réalité du travail.

De façon générale, nous pouvons associer cette première approche aux pratiques de gestion qui tentent, par la formation, d'agir sur les comportements de travailleurs afin de répondre aux contraintes rencontrées par les organisations. Cette approche répond à un besoin grandissant des organisations pour lequel l'avantage concurrentiel repose sur la capacité à repérer les savoirs, à les transformer et à les intégrer au processus d'affaires de manière à répondre aux contraintes du marché (Jacob 1999). La formation est alors vue comme un outil au service de l'organisation pour canaliser les compétences vers les buts et les stratégies de l'entreprise. Comment améliorer les organisations par la formation ?

Voilà la question à laquelle cherchent à répondre les intervenants en formation et les spécialistes des ressources humaines. Cette démarche a comme point de départ la prise en compte des besoins de l'organisation de manière à déterminer les comportements souhaités dans la pratique. Le processus de conception se présente sous différentes formes (Benabou 1993 ; Sekiou et al. 1992 ; Archambault et Boutin 1989 ; Laflamme 1999 ; Sims 1998) mais il se base préalablement sur une analyse des besoins. Celle-ci consiste à établir un diagnostic des problèmes de fonctionnement de l'organisation pour les traduire en compétences à développer ou à modifier. Ce diagnostic s'établit notamment par l'analyse des données de production, par l'identification des besoins des gestionnaires, par l'analyse des tâches mais néglige la réalité des travailleurs visés.

L'approche par les compétences comporte certes des apports non négligeables lorsqu'on s'intéresse à la conception d'une formation. Tout d'abord, en basant spécifiquement son analyse des besoins sur les contraintes et attentes des organisations, elle démontre l'intérêt d'orienter la formation vers ces besoins concrets comme aspects déterminants de la réalité du travail.

On pense par exemple à l'importance de former les travailleurs aux procédures prescrites et aux responsabilités légales inhérentes à la tâche. Une telle démarche s'avère également utile lors de l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles lois qui nécessitent une adaptation de la main-d'œuvre au contexte environnemental dynamique.

Cependant, cette approche accentue l'écart entre formation et réalité du travail. En effet, en concentrant ses efforts sur les besoins des organisations, elle néglige l'aspect de la pratique vécue par les travailleurs qui font l'objet de cette formation. Par le fait même, elle ignore de façon concrète le savoir ouvrier qui contribue déjà à l'efficacité et la compétitivité de l'organisation (Jobert 1993).

Ce choix repose sur un modèle tayloriste de compétence valorisant une parcellisation et un contrôle du savoir-faire (Le Boterf 2002) dans une tradition d'adaptation et d'intégration des ressources aux besoins de l'organisation (Lacomblez 2001). Il n'est donc pas surprenant que la conception de formations dans cette perspective s'effectue souvent aux dépens des compétences réelles des travailleurs et de la réalité du travail (Dugué 1994). Par le fait même, le potentiel de valeur ajoutée qu'offre l'amélioration des compétences humaines pour l'efficacité et la compétitivité des entreprises s'en retrouve affecté. La solution semble alors se trouver par un rapprochement entre les compétences et la pratique du travail.

## **Conclusion**

L'entreprise se trouve à l'heure de la mondialisation et l'ère de la concurrence, seules les entreprises bien organisées, structurées, technologiquement adaptées aux standards internationaux et dirigées par des professionnels compétents peuvent être à la hauteur des nouveaux changements, c'est grâce aux compétences des ressources humaines que le gain en qualité et performance sera réalisé. Pour y arriver, il faut investir dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines et ce à travers les formations professionnelles.

Donc, dans une logique de compétence, la formation est un facteur clé la compétitivité et la création de richesses pour l'entreprise. Dans un but d'optimisation de la formation en entreprise, il faudrait veiller à ce qu'il y est élaboration d'un plan de formation adapté à ses besoins spécifiques. Nous verrons plus en détail dans le deuxième chapitre ce qu'est le besoin de formation et tout ce qui y a attrait de près ou de loin.



**Chapitre III : Adaptation du plan  
de formation aux besoins de  
l'entreprise**

**Cas de l'ENIEM-UF-**

## Introduction

Pour construire une démarche de formation cohérente et pour élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de l'entreprise et aux besoins de ses salariés, une réflexion au sein de l'entreprise s'impose : il s'agit de l'analyse des besoins de formation. Il faut définir les formations nécessaires, les employés qui sont concernés et les objectifs visés.

Pour mener à bien cette analyse des besoins, on doit déterminer les projets à venir de l'entreprise et les besoins en compétences nécessaires et ce en repérant dans l'environnement externe de l'entreprise ce qui est susceptible d'évoluer de façon significative dans les deux à trois années à venir, que ce soient des évolutions réglementaires, commerciales ou technologiques. Il s'agit également de repérer ce qui pourrait changer en interne comme un développement d'affaire, de nouvelles techniques, investissements matériels, départs à la retraite, optimisation de l'organisation... pour ensuite pour chaque changement majeur, repérer quelles sont les compétences en jeu, celles dont l'entreprise aura besoin pour faire face à ses changements. Par voie de conséquence, faire le point sur les compétences disponibles des collaborateurs et celles qu'il faudra développer, notamment grâce à la formation.

Il faut également tenir compte des entretiens annuels et professionnels pour satisfaire les besoins individuels de formation, car l'élaboration du plan de formation tient aussi compte du résultat de ces derniers qui sont conduit par les responsables hiérarchiques et leur collaborateur et au cours desquels sont abordées les questions de formation, à titre individuel.

Dans ce chapitre, nous aborderons donc plus en détails tous ces aspects et nous tenterons d'appréhender au mieux l'étape de détection des besoins de formation qui est indéniablement une phase cruciale dans le bon déroulement de la démarche de formation.

## Chapitre II: Le recensement des besoins en formation et les outils de gestion

Dans cette section, nous sommes arrivés à bien cerner la notion de besoin en formation qu'est la première phase dans le cycle de formation travers des vols des moyens et des méthodes bien précisées, ensuite nous avons met l'accent sur l'analyse des besoins qui s'appuie sur les données recueillies, enfin viendra l'étape de classement de ces besoins.

## Section 1 : Identification des besoins de formation dans l'entreprise

### 1. Identification des besoins de formation :

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 »<sup>1</sup>.

Le besoin de formation naît de situation déséquilibre ou d'un écart de compétence ou de connaissances entre une situation requise ou souhaitée et une situation professionnelle réelle.

Les besoins de formation sont donc définis et traités en fonction de cinq questions :

1. Quelle est la performance de l'apprenant maintenant ?
2. Que sait-il et que fait-il maintenant ? Quel est le niveau de performance idéal
3. Que devrait-il savoir et faire idéalement ?
4. Quelles sont les meilleurs moyens de réduire le décalage et de surmonter les obstacles à l'apprentissage en vue de déplacer la situation de fait dans la direction de la situation améliorée.

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

#### 1.1 Définition et type des besoins de formation :

Pour bien éclairer la notion des besoins, on débutera par leur définition et ces différents types

**1.1.1 Définition de besoin de formation :** Le besoin de formation « est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ».<sup>2</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.

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti, « GRH », 8<sup>ème</sup> édition, 2003-2004, P 413.

<sup>2</sup> MEIGNANT. A. « Manager la formation ». Edition d'organisation, Paris, 1999, P.132

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

### 1.1.2 Les types de besoins de formation :

**SOYET .J** décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs ».<sup>3</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.
- **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..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

## 1.2 Eléments déterminant les besoins de formation

Nous allons présenter les éléments qui déterminent les besoins de formation qui ceux regroupent en cinq éléments importants :

### 1.2.1 Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :

Celle-ci consiste un outil privilégié de la détermination des besoins formation, rappelons que la formation est un moyen de régulation à deux niveau ;

- Elle permet d'ajuster les ressources internes au besoin : c'est l'hypothèse de formation ou de reconversion.

<sup>3</sup> SOYER Jacques, « **la fonction formation** », éd d'Organisation, Paris, 1999, p48.

### 1.2.2 Les enquêtes sur le terrain :

L'expérience montre que la voie la plus employée et la plus efficace consiste dans le dialogue avec les cadres, que les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants, de l'unité en matière de formation.

La seconde voie est celle de questionnaire à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble de personne, et sur tout sur les conditions de travail, ces questionnaires peuvent être utilisés pour définir le champ géographique et technique des actions de formation.

### 1.2.3 L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives, d'un seul besoin d formation généralement, en effet, toute organisation des conditions ou travail absolu ou relative, provoque des effets voisins, parmi ces indicateurs citons :

-Les nombres d'accidents du travail.

-Le degré de turn-over ou d'absentéisme.

### 1.2.4 L'analyse de récurrence des tâches et des aptitudes des salariés :

La décomposition des tâches est depuis longtemps considérée comme un aide ou analyse des besoins d'apprentissage, mais il est important aussi de pratiquer une étude symétrique et simultanée des aptitudes individuelles en face des différentes tâches ou accomplir ces dernier sont estimées à travers des réponses aux questions personnelles.

### 1.2.5 L'appréciation du personnel :

Elle n'est pas seulement un moyen de motivation et d'organisation et compétences entre les individus, mais aussi un moyen de promotion et de repérages de pont fort et faible dans les cas d'inadaptation à un poste de travail il est assuré généralement par une formation complémentaire.

## 2. Les moyens d'identification des besoins de formation

Nous présentons les différentes moyens d'identification de besoin de formation dans le tableau n° 6 ci-dessous.

<b>Observation et écoute</b>	Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d’avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
<b>Entrevue individuelle</b>	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.
<b>Groupe de discussion</b>	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 à la parole.
<b>Evaluation du rendement</b>	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

**Source :** Jean-François Dumais, « Guide de gestion des ressources humaines » édition TECHNO Compétences, Québec 2003, P 87/88

### **3. Les méthodes d’identification des besoins :**

Il existe plusieurs méthodes d’identification des besoins parmi ces méthodes :

« Le besoins de formation est en réalité induit par trois sources : Ces sources sont ce qui découlent des projets d’entreprise (nouveaux produits, nouvelles organisations...) ce qui découlent du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler »<sup>4</sup>

#### **3.1 Les méthodes concernées sur l’expression des attentes individuelles :**

Les entretiens et les questionnaires permettent l’expression des attentes individuelles.

##### **3.1.1 Le questionnaire**

Le recours au seul questionnaire apparaît insuffisant, la qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d’entretien avec un échantillon du personnel.

<sup>4</sup> Jean Mari Peretti, Op cit, 415-420.



Les questions comportent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grands lignes d'une politique de formation, cette partie anonyme l'enquête fournit quelques précision « âge, enceinte, catégorie... » permettant d'affiner la politique.
- Une seconde partie précise les souhaits du salarié, et les stages qui il choisit de suivre. Ces questionnaires sont préparés et traités par les services internes de formation, soit par un organisme extérieur.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoin, une typologie des attentes et des actions de formation.

D'après Jacob T O<sup>5</sup> le questionnaire vise à collecter une information générale et ponctuelle relative à la perception des apprenants potentiels et des personnes qui les connaissent par rapport aux besoins de formation et de perfectionnement.

Avantages	Désavantages
Le questionnement permet de contacter un grand nombre de personne assez rapidement.	La formulation des questions est par définition ambiguë (les mots ont des sens différents selon les personnes)
La tabulation des résultats donne un profit général des besoins de formation tels qu'ils semblent exister dans une organisation.	Les interprétations des questions et des réponses sont subjectives ce que conduit à un problème de crédibilité : jusqu'à quel point peut-on faire confiance aux résultats tabulés du questionnaire,
Le questionnaire implique d'une façon indirecte les apprenants dans l'estimation des besoins en formation.	Le de l'utilisation de questionnaire (temps et argent) est assez important.

<sup>5</sup>Jacob T O, « Developing questionnaire items », How to do well Washington, D C Humrro, 1974.

### 3.1.2 L'entretien :

Dans certaines entreprises, les services formations profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service a avec chacun des collaborateurs. Les problèmes de formation sont l'objet d'un volet spécial.

Le volet renferme tous les propositions et suggestion d'action de formation. Ces rapports d'entretien sont centralisés au service de formation qui les analyse et élabore, en suite un programme de session de formation.

Pour mener à bien entretien de formation le hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'information tel que :

Les informations individuelles, les informations sur les orientations de la politique de formation, sur le règlement...etc.

L'observation directe et active<sup>6</sup> ; consiste à s'immerger dans le meilleur de travail ;

1. Détecter de l'intérieur en quelque sorte ce qui se fait et devrait se faire,
2. Discuter des décalages avec les personnes concernées afin d'en vérifier la pertinence.
3. Déterminer dans quelle mesure la formation peut aider à améliorer la situation existante.
4. Concevoir une intervention de formation en coopération avec tous les membres de l'équipe observée,
5. Définir les critères d'évaluation qui seront utilisée pour mesurer le degré d'efficacité de l'action de formation.

Avantages	Désavantages
1. L'observation directe minimise les erreurs d'interprétation telles qu'elles existent dans l'utilisation des questionnaires et interviews.	1. L'observation peut modifier la réalité de milieu sans en être conscient

<sup>6</sup>Spradley J P, « Participant observation », New York, Holt, Rinchart and Winston, 1980 et Muccheilli R, « Observation psychologique et psychosociologique », Paris, Ed ESE, 1980.

<p>2. L'observation active implique directement les apprenants dans la prise de décision relative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A l'identification des faiblesses et des carences existantes dans le meilleur du travail</li> <li>- A la vérification que la formation est une réponse valable aux problèmes identifiés ensemble</li> <li>- A la revue périodique des résultats acquis et à la mise en point</li> </ul>	<p>2 L'observation directe et active constitue en fait une action de « développement d'équipe ». Cette action peut être dangereuse car elle peut très facilement conduire à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un renforcement des blocages existants dans l'équipe.</li> <li>- La réaction des nouveaux problèmes</li> <li>- Une perturbation de l'équilibre culturel de milieu du travail.</li> <li>- Une formation faussement efficace.</li> <li>- Une action superficielle (personne n'osant parler des vrais problèmes)</li> </ul>
<p>3. Elle implique le formateur qui devient pratiquement un acteur à part entière dans l'opération de formation.</p>	<p>3 La multiplicité des problèmes enregistrés peut désarçonner le formateur qui éprouve des difficultés à choisir les priorités d'intervention</p>

Source : Muccheilli R, « Observation psychologique et psychosociologique », Paris, Ed ESE, 1980.

### 3.2 Méthode concentrés sur les besoins de l'organisation :

Elles reposent sur l'indentification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Les méthodes reposent sur l'élaboration référentielle de compétence pour les emplois de l'organisation. Le cas le plus difficile est l'analyse des besoins liés à des métiers nouveaux. Les méthodes seront alors essentiellement la consultation des groupes d'experts.

La méthode la plus répandue consiste à l'encadrement sur les besoins de formation de son service, à l'occasion de l'établissement de plan de formation.

L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier les besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme, cette approche demande à être complétée.

### **3.3 Les méthodes de diagnostic individuel :**

Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage, à partir en particulier de tests d'aptitudes, de connaissances et de plus en plus fréquemment, de tests d'évaluation. Ces trois méthodes ne s'excluent pas. Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise, le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois déterminés les principaux choix. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

## **Section 2 : L'analyse des besoins en formation**

### **1. Collecte et analyse des données :**

#### **1.1 Collecte des données :**

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

#### **1.2 L'analyse des besoins de formation :**

La première opération à mener avant l'élaboration d'un programme ou d'une activité de formation est l'analyse des besoins de l'organisation et des individus qui la composent.

Les étapes subséquentes dépendent de la bonne réalisation de cette analyse des besoins. Il est donc primordial de bien planifier cette opération avant de l'entreprendre.

### 1.2.1 Définition d'analyse des besoins :

« C'est un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinions, attitudes) provenant de sources multiples visant à identifier et documenter les écarts (besoin) entre un résultat actuel et un résultat désiré. »<sup>7</sup>

### 1.2.2 Les niveaux d'analyse des besoins<sup>8</sup> :

#### 1.2.2.1 Au niveau individuel :

Il faut évaluer les forces et les carences du personnel en place et déterminer qui doit suivre telle ou telle formation. L'employé doit pouvoir également évaluer ses propres besoins.

#### 1.2.2.2 Au niveau d'entreprise (organisationnel) :

Peut se dérouler sur l'ensemble de l'entreprise, sur un département, sur une catégorie de service. Une des stratégies consista à étudier un type d'emploi en détail. (Description des tâches, habilités et connaissances, compétences nécessaires, etc.) Pour savoir si les programmes de formation actuels répondent au besoin, si d'autres formations doivent être proposées.

Une autre démarche est de partir des problèmes que l'entreprise à notifier puis de déceler si une des réponses d'amélioration peut être la formation.

#### 1.2.2.3 Au niveau stratégique :

A ce niveau, l'analyse s'intéresse au développement de l'entreprise et au besoin de formation à satisfaire afin que l'organisation puisse faire face aux défis de l'avenir.

On s'interroge sur le profit de l'employé de demain et sur la formation à mettre en place pour assurer son développement.

C'est pouvoir anticiper sur de nouvelles compétences à acquérir dans un monde en mouvement.

### 1.3 Analyse des données recueillies :

<sup>7</sup> F. Makhoulouf, Initiation à la GRH, Alger, 2011, P77.

<sup>8</sup> La formation professionnelle dans une entreprise économique, Cas :l'entreprise Eléctro-industrie

Une fois la prise de conscience des besoins établie, il faut ensuite recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation.

Cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles de poste de travail.

Les données à recueillir devraient répondre à plusieurs interrogations comme celles-ci :

-Y a-t-il un besoin de formation ?

-Pourquoi existe-t-il ?

-La formation devrait-elle être assumée par un seul formateur employé par l'organisation ?

-Quand cette formation devra-t-elle être terminée

-Quel sont les coûts, les économies et les avantages qui résulteront d'un programme de formation ?

-En vaut-il la peine ?

-etc....

Les données recueillies doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, entre autres, sur le taux des accidents au travail, sur les risques (de température, de pression, de voltage, de choc explosif) sur les qualifications.

Une fois toutes les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire pour satisfaire les exigences de l'organisation. Cette analyse a comme but de justifier les exigences de la formation. 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 employés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Les écarts de qualification déterminés lors d'une période peuvent très vite être obsolètes, surtout dans les organisations à haute technologie.

### 1.3.1 Méthodologie d'analyse des besoins de formation :

Selon MEIGNANT.A, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »<sup>9</sup>

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

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur celui du poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne ressortissent pas exclusivement du bon exercice de la fonction

L'enquête se poursuit :

- ✓ Au niveau de l'encadrement pour recueillir, par **entretien direct**, des informations non seulement sur les besoins propres des cadres eux-mêmes, mais aussi un approfondissement de l'enquête sur les besoins techniques, les méthodes mises en œuvre, l'évolution des postes de travail, les exigences imposées par l'arrivée de nouvelles, l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes de travail ou d'organisation, ainsi que sur l'attitude, les réactions, les attentes du personnel.
- ✓ Au niveau de l'ensemble du personnel, un questionnaire est généralement utilisé, complété parfois par **des entretiens individuels ou de groupe**.

### 1.4 La classification des besoins

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction de rendement potentiel du programme de formation.

<sup>9</sup> MEIGNANT Alain, « Manager la formation », éditions Liaisons, Paris, p140.

Lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories de besoins sont mises à jour. La de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation.

Elle indique clairement des exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un plan de formation.

La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation Enfin la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction de rendement potentiel du programme de formation.

## **2. Les domaines et les types de préoccupations des besoins en formation :**

### **2.1 Les domaines de préoccupations des besoins en formation :**

Les besoins de formation apparaissent dans différents domaines<sup>10</sup> :

- 1- Technique, où le perfectionnement des matériels, les matières et produits nouveaux imposent une compétence et des responsabilités plus larges, pour les participants à la production.
- 2- Economique, où il est de plus en plus nécessaire d'instaurer une prise générale de conscience des coûts ou des efforts de productivité.
- 3- Psychologique, pour améliorer les relations de travail, les méthodes de commandement, l'efficacité de la politique du personnel et parvenir à une bonne intégration.
- 4- Organisation, afin d'obtenir le meilleur rendement de l'activité, grâce aux procédés de simplification, préparation, régulation du travail et grâce à une gestion organisée.
- 5- Développement personnel pour les reconversions.

### **2.2 Les types de préoccupation :**

Les besoins de formation peuvent être liés à cinq types de préoccupations<sup>11</sup>

La politique générale de l'entreprise intègre la formation comme l'un des moyens de sa mise en œuvre. Par exemple, la priorité donnée à la lutte pour la compétitivité nécessiterait

---

<sup>10</sup>Madeleine DOUBET, « construire un plan de formation », 2<sup>ème</sup> édition GERESO, 2010, Xavier Bichat (Le Mans Cedex 2), p 51.

<sup>11</sup>Madeleine DOUBET, Op.cit. p 52



une recherche d'amélioration de qualité, ou l'introduction de nouvelles technologies, celle donnée à la conquête des marchés étrangers supposerait une meilleure connaissance des langues étrangères et du droit international, enfin la bataille pour le maintien de l'emploi réclamerait un effort de polyvalence et de promotion interne...

- 1- La politique de personnel et les problèmes sociodémographiques de l'entreprise ouvrent un second champ de formation. Notons, par exemple, les changements liés à la démographie de l'entreprise (relais des générations, apparition de femmes dans une entreprise à personnel essentiellement masculin, vieillissement de la population) ou les choix tels que recrutement de personnel forme ou reconversion interne...
- 2- Les projets à moyen et à long termes induisent d'autres actions de formation, qu'il s'agisse de réorientation d'activité ou de développement, ouverture d'un nouvel établissement, introduction de nouveaux marchés dans un atelier, création d'une filiale à l'étranger...
- 3- Les problèmes ponctuels peuvent se traduire par des besoins de formation : Réanimation d'une force de vente, taux d'absentéisme en accroissement dans un service...
- 4- Enfin, se situant sur un niveau distinct, les aspirations personnelles des salariés analysées autant que possible de manière personnalisée, s'ajoutent en un deuxième volet à la politique propre de l'entreprise pour constituer le plan des besoins de formation.

### **3. Pratique du recensement des besoins de formation et cas de besoins de formation**

#### **3.1 Pratique du recensement des besoins de formation**

Le recensement des besoins se pratique comme suit<sup>12</sup> :

- Le recensement se fait d'une manière informelle tout au long de l'année, à travers les différents entretiens avec l'hierarchie, les salariés et leurs représentants et cela systématiquement une fois par an hors de la préparation du plan.
- L'expérience a prouvé l'inefficacité des questionnaires, standard distribués à l'ensemble d'une population.

---

<sup>12</sup> L'évaluation du personnel et la détermination des besoins en formation « cas de l'ENIEM/cas, ml

- Quelques entretiens apportent dans ce domaine des renseignements plus précieux que la dépouille des questionnaires.
- La circulation des catalogues doit être postérieure à l'analyse des besoins.

### 3.2 cas de besoins de formation :

Nous allons présenter Quelques cas de besoins de formation<sup>13</sup>

#### 3.2.1 Premier cas :

Les intéressés (salariés ou hiérarchie) formulent une démarche de formation que le responsable juge adaptée à leur besoin : le responsable formation constate l'adéquation de la demande au problème et l'intègre dans le projet du plan.

#### 3.2.2 Deuxième cas :

Les intéressés expriment une demande de formation que le responsable formation juge inadaptée à leurs besoins réels.

Le rôle du responsable formation est d'analyser le problème pour détecter le besoin réel et proposer la formation adaptée.

#### 3.2.3 Troisième cas :

Aucun besoin n'est formulé, ni par le personnel, ni par sa hiérarchie, et pourtant la nécessité de la formation existe (signalée parfois par un malaise non analysé).

Le rôle de responsable de formation est de relever le besoin de formation et de montrer ce que celle-ci peut monter.

- Sur le plan professionnel (exemple : formation générale de niveau éducation nationale)
- Sur le plan professionnel (exemple : formation de la maîtrise)

#### 3.2.4 Quatrième cas :

Une demande est exprimée pour résoudre un problème. En fait, ce problème ne sera résolu que par une formation associée à d'autres mesures.

Dans ce cas, il faut essayer de faire prendre ces mesures. Si ce n'est pas possible, il faut s'interroger sur l'efficacité de la formation et, le cas échéant, s'abstenir.

---

<sup>13</sup> L'évaluation du personnel et la détermination des besoins en formation « cas de l'ENIEM/cas, ml

### 3.2.5 Cinquième cas :

Les intéressés expriment une demande de formation pour résoudre un problème qui se révèle à l'analyse ne pas révéler de la formation. IL importe de ne pas annoncer une formation qui n'aurait aucun effet.

Exemple : une personne ayant un B .T.S. de secrétariat proteste par ce qu'elle a un poste de dactylographe. On nous demande d'apaiser son mécontentement en lui proposant une formation complémentaire qui « pourra toujours servir ». Il ne s'agit là que d'un problème d'emploi.

Une formation ne résoudrait rien.

### 3.2.6 Sixième cas :

Des demandes de formation sont formulées alors que l'utilité en est discutable et la motivation des intéressés incertaines.

Le cas est fréquent pour les demandes de formation à la mode, les langues par exemple. Etre laxiste vis-à-vis de ces demandes, c'est en fin de compte refuser d'autres formations correspondant davantage à des orientations politiques.

Le responsable formation peut :

- 1 Demander aux intéressés de formuler avec précision le but de la formation demandée.
- 2 Organiser des formations dont une partie est située hors de l'horaire ouvert
- 3 Contingenter ce type de stage. Des orientations de politique générale de formation émanant de la direction du personnel peuvent y aider.

## Section III : Les instruments de gestion de la formation

Pour pouvoir analyser, suivre et évaluer, l'ingénierie de la formation doit se doter des instruments de connaissance des situations. Dans la deuxième section, nous présentons ici les deux instruments de gestion de la formation.

### 1. Contractualisation et cahier des charges

Le cahier des charges de la formation s'inscrit dans le cahier des charges du projet de l'entreprise ou de l'organisation.

### 1.1 Définition de cahier des charges

En reprenant les termes de l'AFNOR, **le cahier des charges est** « un document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire » (NF X50-106-2).

Et le cahier des charges d'une action de formation est un « document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés » (NF X50-750-1)

### 1.2 Intérêts de la démarche cahier des charges

La mise en œuvre d'un cahier des charges présente un certain nombre d'intérêts, tant pour l'entreprise-client, que pour les formateurs-prestataire.

- Pour le client. La rédaction du cahier des charges amène le client à :
  - Analyser son besoin ;
  - Construire sa demande ;
  - Définir et documenter ses exigences.
  - Cette partie renvoie l'entreprise, ou le client, à formuler sa demande de formation. Elle peut s'appuyer sur la norme Afnor X50-755, « aide à l'analyse des besoins de formation »
- Pour le fournisseur. La recherche de la conformité au cahier des charges astreint le fournisseur à :
  - Analyser la demande et les exigences du client ;
  - Evaluer ses propres capacités de réponse ;
  - Rechercher avec le client les solutions pour résoudre les différences entre les exigences de la demande et les capacités de réponse.
  - Concevoir les modalités, organiser et mettre en œuvre les moyens de réponse appropriés.

Ce travail se trouve alors dans la réponse à l'appel d'offre. Ainsi du cahier des charges, son élaboration et sa mise en œuvre :

- Renforcer la régulation des actions à conduire ;
- Favoriser et rechercher la qualité des prestations ;
- Fonder des actions de confiance entre les différents acteurs

### 1.3 Les étapes du cahier des charges :

Mettre en œuvre une démarche d'élaboration et d'utilisation d'un cahier des charges nécessite un certain nombre d'étapes et/ou de phases. Selon les approches ou les auteurs, nous pouvons avoir trois<sup>14</sup>, cinq<sup>15</sup> ou sept<sup>16</sup> étapes de réalisation (tableau n°7).

Trois étapes	sept étapes
Analyse de la demande et son contexte pour la rédaction des cahiers des charges	1) Elaboration du cahier des charges du projet 2) Elaboration du cahier des charges de la formation
La diffusion de l'appel d'offre et examen des propositions	3) Présélection des organismes 4) Appel d'offre 5) Examen des propositions
Contractualisation des parties dans le cadre du cahier des charges	6) Sélection de l'organisme 7) Contractualisation

#### I-Premier temps : analyse du cadre, de la demande et rédaction des cahiers des charges

##### 1) Elaboration du cahier des charges du projet

Cette étape correspond à l'analyse de la demande, la compréhension générale de celle-ci et à détermination des besoins de formation. Le cahier des charges du projet est élaboré permettant de repérer les grandes orientations du projet et les principaux axes de la formation.

Le cahier des charges du projet devra fournir les informations selon trois aspects principaux :

- Historique :
  - ✓ Origine des projets ;
  - ✓ Etat et contexte des lieux ;
- Définition :

<sup>14</sup> LE BOTERF G., L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'organisation, 1999, p 265.

<sup>15</sup> « L'achat de formation », entreprises et Carrières, n°404, octobre, 1997.

<sup>16</sup> Document de travail d'un groupe de responsables d'une branche professionnelle, sélection et évaluation des prestataires de formation (ronéo), 1998.

- ✓ La finalité et les attentes ;
  - ✓ Les acteurs concernés ;
  - ✓ Les caractéristiques à connaître.
- Modalités :
- ✓ Moyens nécessaires ;
  - ✓ Les contraintes formelles ou institutionnelles ;
  - ✓ Les orientations professionnelles ou de formation ;
  - ✓ Les résultats attendus.

Le cahier des charges de la formation peut être rédigé, le plus souvent par une personne qui a en charge le pilotage de l'action, c'est-à-dire le maître d'œuvre à tant que porte le savoir professionnels dans le domaine

## 2) Elaboration du cahier des charges de la formation :

Une fois le besoin de formation définit, il s'agit d'élaborer les éléments de la commande de formation :

- définition de la population concernées et des objectifs pédagogiques,
- détermination des modalités de mesure des effets de la demande ;
- définition de la forme de la réponse aux besoins.

Le cahier des charges (Voir schéma n°1) décrit des objectifs claires concis, réaliste, mesurables, il est très ouvert sur la solution tout en fixant les limites de projet. Le cahier des charges apporte une clarté dans l'expression de la demande et rend plus objective les relations entre client et prestataires de formation.

### 2).1 Schéma n°02 : un exemple de construction de la formation

- |   |
|---|
| <p>1- Le contenu</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation de projet de formation</li><li>• Rattachement aux orientations de l'entreprise</li><li>• Présentation de l'entreprise et de l'établissement : histoire, structure, effectifs...</li></ul> |
|---|

<p>2- La construction attendue de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A la réalisation d'un projet</li><li>• A la résolution d'un problème</li><li>• A l'évolution des métiers et des emplois</li></ul>
<p>3- La population concernée :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre, âge, classification, ancienneté...</li><li>• Activités actuelles, activités futures.</li></ul>
<p>4- Les objectifs de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvelles compétences visées (en terme de savoir, savoir-faire, savoir être)</li><li>• Décrire ce que stagiaire devra être capable de faire en terme de l'action de formation.</li></ul>
<p>5- Le dispositif de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indiquer les grande caractéristiques aux quelles devra répondre l'action de formation.</li></ul> <p>En laissant au maximum des marges de manœuvre nécessaires au formateur pour élaborer sa réponse qui devra traiter de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La durée de la formation et son rythme de réalisation.</li><li>- Son mode d'organisation (alternance, en continu...)</li><li>- Le type de formation souhaité.</li><li>- Le type de matériel pédagogique à utiliser.</li></ul>
<p>6- Les modalités de suivi et d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rôle et responsabilités des acteurs.</li><li>✓ Contrôle de la conformité du déroulement de la formation</li><li>✓ Evaluation des résultats obtenus à l'issue de la formation</li><li>✓ Evaluation des effets de la formation sur les conditions d'exploitation</li></ul>
<p>7- Les coûts et les modalités de règlement :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sauf exception, les couts et le budget n'apparaissent pas dans le cahier des charges envoyé en appel d'offres mais sont attendus dans les réponses.</li></ul>

**Source :** CAMPOY E, MACLOUF Etienne, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, « Gestion des ressources humaines », Page 152.

## 2).2 Les caractéristiques du cahier des charges :

Le cahier des charges s'inscrit donc dans deux axes, donner et demander :

- informations à donner aux organismes de formation pour leur permettre d'établir leur proposition ;
- informations à demander aux organismes de formation pour permettre à l'entreprise d'établir une comparaison des propositions sur une même base.

Ainsi, le cahier des charges, doit posséder aux caractéristiques principales : la rigueur et la souplesse.

### 2).2.1 La rigueur :

La rédaction et la lecture de cahier des charges, doit permettre à la fois de répondre aux principes de clarté et de précisions, et être adapté à chaque contexte.

Le langage est clair et accessible à l'ensemble des acteurs concernés. Il mentionne ce qui est important et détermine par la réalisation de l'action.

### 2).2.2 La souplesse :

Le cahier des charges rassemble les obligations et les contraintes à prendre en compte pour la mise en œuvre de l'action, notamment

- les résultats attendus ;
- les principes qui sont et resteront intangibles pendant la rédaction.

## II-Deuxième temps : procédure d'appel d'offre

Une fois le cahier des charges rédigé, le maître d'œuvre organise les modalités de choix des organismes de formation par la présélection des organismes, le lancement de l'appel d'offre et l'examen des propositions.

### 3) Présélection des organismes :

L'entreprise ou le commanditaire quel qu'il soit, n'a pas intérêt à diffuser de manière exhaustive ou très ouverte son projet et son cahier des charges. Cela représente tout d'abord un coût d'émission, mais surtout cela engendre un travail d'analyse qui peut très vite devenir



titanesque. C'est pourquoi le demandeur a tout intérêt à réaliser une présélection des organismes de formation. Cette présélection, en fonction des critères retenus et du type d'action envisagée, peut donc être plus ou moins fermée<sup>17</sup>. Elle est tout de même liée à la capacité a priori que un organisme a de répondre.

**3).1 Les critères que l'on peut retenir pour cette présélection** sont notamment :

- la proximité ;
- la disponibilité ;
- le coût ;
- l'innovation ;
- la connaissance de l'organisme de formation ;
- son domaine d'intervention
- le souhait de démarrer une collaboration éventuelle.

Ce travail est le plus souvent réalisé par le maître d'œuvre, le service formation, qui a une connaissance professionnelle et expérientielle du secteur, notamment par le travail de veille et d'analyse effectué en amont. Il peut alors, sur des critères objectifs, proposer une présélection à la commission d'appel d'offre. **Pratique du recensement des besoins de formation**

#### **4) Appel d'offre :**

Pour mener bien cette étape, selon la nature et l'importance du marché, il est intéressant de mettre en place une commission de l'appel d'offre.

##### **4).1 Commission d'appel d'offre**

Cette commission, groupe de projet ou *ad hoc*, est composée :

- d'utilisateurs finaux,
- de représentants de la hiérarchie ;
- de l'acheteur de formation (responsable formation, acheteur, service financier)
- de représentants de la direction (commanditaire et signataire de la convention, ou son délégué (DRH, Direction)).

---

<sup>17</sup> Cet aspect doit cependant s'inscrire dans la réglementation des appels d'offre, notamment le code des marchés publics.

La représentation des utilisateurs finaux est intéressante car elle permet un ajustement de la demande et pour éviter le montage des dispositifs, intellectuelle intéressant, mais peu opérationnel. Elle permet aussi d'impliquer très tôt dans le processus de formation et/ou de changement les acteurs concernés. C'est aussi un moyen de communication interne pour l'entreprise.

Cette commission pour rôle, dans un premier temps, de valider la rédaction de l'appel d'offre, de présélectionner les organismes, de lancer l'appel d'offre puis d'analyser les dossiers de réponse.

Aussi le cahier des charges est transmis aux organismes présélectionnés avec les éléments de calendrier et éventuellement les conditions commerciales et juridiques particulière comme la confidentialité par exemple.

#### **5) Examen des propositions :**

Dans le cadre de sa mission d'appel d'offre établir une cotation par centre d'intérêt, d'importance et d'urgence. Elle rend un premier rapport qui tient surtout compte de la conformité de la réponse, dans les objectifs et les orientations stratégiques, et de rapport qualité/coût Ce rapport concis, argumenté, précis et structuré remet au maître d'œuvre de convoquer les candidatures retenues pour une prestation orale du projet Il ne s'agit pas de recevoir tous les candidats mais bien d'entendre les organismes les plus proches de la demande, les plus pertinent, en vue de faire un choix final et définitif et non un moment d'informations plus commerciales ».

### **III-Troisième temps : audition des candidats et choix du prestataire**

#### **6) Sélection de l'organisme :**

La commission reçoit et auditionne les candidats retenus précédemment. Après un court exposé de prestation de la part de représentant de l'organisme de formation, un jeu de question-réponse amène à faire préciser les modalités de mise en œuvre, le niveau de compréhension de la demande et de l'organisation, et la faisabilité budgétaire. Il est important que la commission se dote pour ces entretiens d'une grille de cotation des projets afin d'objective son analyse.

Si chaque entreprise, ou organisation, élabore sa propre grille de lecture et de choix des organismes et des réponses fournées, nous pouvons cependant relever certains points importants (grille n°1).

### 6).1 Sélection des organismes de formation :

Le centre Inffo<sup>18</sup> propose une grille de lecture en quinze items :

1. Présentation de l'organisme
2. Perception du contexte et du problème
3. organisme spécialisé du domaine ou du public
4. Objectifs de formation correspondant au problème posé
5. Caractère novateur de la proposition
6. Compétences des intervenants
7. Préparation de la formation
8. Déroulement pédagogiques adaptés
9. Méthodes et supports pédagogiques adaptés
10. Modalités d'évaluation pédagogique
11. Suivi et accompagnement du transfert des acquis sur le poste de travail
12. Questionnements pertinents
13. Durée cohérente avec la population et les objectifs de formation
14. Coût et modalités de formation
15. Référence, label, certification, démarche qualité

Pour chacun de ces items une appréciation est donnée en quatre niveaux :

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Paramètre absent

Cette grille peut être utilisée à cette étape et à l'étape précédente, de manière plus ou moins affinée et selon le nombre de critères pris en compte.

Il ressort également la nécessité de porter l'attention sur :

---

<sup>18</sup> L'achat de formation, Collection Guide technique, Pris, Centre Inffo, 1998.

- La compréhension et la reformulation du problème évoqué ;
- L'adaptation aux spécificités de l'entreprise, ou demandeur ;
- La pertinence des questions et la demande d'informations complémentaires, par l'organisme de formation, nécessaire à la mise en œuvre de l'action ;
- La personnalisation de la réponse, dans le sens de repérage des interlocuteurs devant intervenir ;
- La faisabilité générale et pédagogique ;
- Le respect des indicateurs budgétaires ;
- Le temps et délais de réponse de l'organisme de formation.

#### **7) Contractualisation :**

La direction des ressources humaines, la direction générale si nécessaire ou le responsable de formation, chef de projet, par délégation, réalise la contractualisation finale de l'intervention avec le prestataire, l'entreprise rédige une « lettre commande », ou une convention de formation, où sont mentionnées les conditions juridiques, commerciales, de confidentialité, comme pour tout convention de prestation de services à laquelle s'ajoute une annexe pédagogique représentant les éléments de cahier des charges, ou le plus souvent la proposition de l'organisme de formation.

A la suite de quoi, cette dernière étape réalisée, le pilote de l'action, maître d'œuvre, diffuse l'information à toutes les personnes concernées.

Bien entendu, la mise en œuvre de cette procédure, à la fois lourde et impliquant de nombreux acteurs sur un temps conséquent, doit être totalement adaptée au type de projet. Si la démarche générale se retrouve pour toute intervention, elle est évidemment modulée et temporisée différemment s'il s'agit d'une action, d'un dispositif ou d'un système de formation. Il n'est concevable de mettre en œuvre l'ensemble de la procédure et des actions pour une action de deux jours de formation, dans des domaines techniques repéré et non directement stratégiques.

Le suivi et l'information sur le plan de formation amène à produire et utiliser des tableaux de bord.

### 7.1 Les tableaux de bord

Mettre en œuvre une démarche d'ingénierie implique de s'oublier en terme de suivi de l'action. En effet, pour pouvoir analyser, d'une part, suivre et évaluer d'autre part, l'ingénieur doit se doter d'instruments de connaissance qui est le tableau de bord.

Mais qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Si l'on fait l'analogie avec le tableau de bord d'une voiture. Que nous apprend ce tableau de bord et à quoi nous renseigne le tableau de bord des automobiles ?

Nous avons :

- Différentes informations sur l'état du véhicule (kilométrage total, quantité d'essence, de batterie, liquide de frein...);
- informe sur le fonctionnement en cours (ceinture bouclés, phares allumés, vitesse, kilométrage parcouru...);
- Signal des dysfonctionnements ou des points de vigilance par des signaux d'alerte (voyant de surchauffe, problème de freinage, problème d'essence sur la réserve...);
- permet, à partir des informations, de prendre les décisions adaptées aux circonstances (se reposer après un temps de parcours, adapter sa vitesse au parcours, s'arrêter pour éviter une panne plus importante...).

Il s'agit bien d'avoir un certain nombre d'informations pertinentes afin de conduire son véhicule de manière adaptée en visant son objectif (arriver à bon port dans un temps raisonnable en tenant compte du véhicule et des conditions de l'environnement).

Ainsi, le tableau de bord permet au conducteur :

- d'avoir une vision d'ensemble en instantanée du fonctionnement du véhicule ;
- de contrôler sa conduite et de ne pas se mettre en situation de danger ;
- d'intervenir dès qu'une information spécifique est donnée.

### 7.2 Définition et objectif d'un tableau de bord :

Alain Meignant nous rappelle qu' « un tableau de bord est un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points sur lesquels le prestataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision, ou au moins d'influence »<sup>19</sup>.

Au regard de notre analogie avec l'automobile, le tableau de bord est un outil :

- D'information ;
- De gestion ;

<sup>19</sup>Meignant A., « **Manager la formation** », Pris, édition Liaisons, 1991, p. 251.

- De pilotage d'action ;
- De communication.

Le tableau de bord doit donc contenir les informations nécessaires pour agir. C'est un outil d'aide à la décision à tout moment de l'action : en amont dans le choix de stratégie de formation, pendant l'action comme moyen d'analyse d'une situation et mise en application de mesures correctrices, et en fin d'action pour mesurer et/ou évaluer éparses et exhaustives, mais bien une sélection stratégique et pertinente d'indicateurs au regard des critères pris en compte.

Le tableau de bord est un instrument de pilotage. Ainsi, en ingénierie de la formation, il est important de ne pas se limiter à renseigner les tableaux seulement à partir des indicateurs liés aux obligations fiscales. Le tableau de bord n'a d'intérêt que s'il participe à la conduite et au pilotage de l'action.

### 7.3 Caractéristiques :

Solen Thierry Ardouin<sup>20</sup> les caractéristiques d'un tableau de bord sont les suivantes :

Un tableau de bord doit être présenté sous une forme lisible, claire et rapide d'utilisation, qui n'empêche pas, au contraire, une certaine dimension à la fois esthétique, dans un équilibre d'ensemble. Autrement dit, le tableau de bord est un outil diffusable et diffusé, et doit pouvoir servir celui qui l'emploie plutôt que le desservir, sans être manipulateur pour autant.

Les indicateurs doivent surtout être pertinents, cohérents et fiables. Mais, là encore, il n'existe pas de tableau de bord universel, celui-ci doit donc être construit en fonction des besoins de l'environnement et de son utilisation. Il peut donc être nécessaire de réaliser plusieurs tableaux comme un tableau de suivi des dépenses, un autre de suivi de l'activité avec les organismes de formation et de suivi de la formation interne.

Ces différents tableaux sont alors une base pour un tableau de bord de synthèse. Compte tenu de la taille de l'entreprise, de l'organisation du service formation et des moyens techniques dont il dispose, le suivi et la gestion de la formation peuvent être réalisés à partir des outils bureautiques existants ou de logiciels.

Le tableau de bord étant un document de synthèse issu des informations recueillies, il est toujours possible de consolider ou de synthétiser les données détaillées, mais il est impossible de reconstituer les données à partir des consolidations ou des synthèses. Il est donc absolument nécessaire de conserver les données détaillées, selon un temps à déterminer en vue de consultations ultérieures ou de contrôle.

<sup>20</sup> Thierry Ardouin, « **Ingénierie de formation pour l'entreprise** », 2<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 2003, P 165.

#### 7.4 Démarche pour l'élaboration d'un tableau de bord :

Comme pour toute démarche, plusieurs étapes sont nécessaires<sup>21</sup>. Elles sont à la fois chronologiques et itératives. L'importance d'un tableau de bord se mesure à son degré d'utilisation.

#### 7.5 Détermination des éléments à mesurer et à suivre :

Déterminer les éléments à mesurer renvoie à rechercher les objectifs et les résultats attendus au niveau de l'activité et des moyens mis en œuvre ou des éléments quantitatifs et qualitatifs. C'est aussi déterminer les points de vigilance ou les points obligatoires à récupérer.

L'ingénieur de formation, concepteur de tableaux de bord doit donc se poser un certain nombre de questions sur ces objectifs, l'utilisation future. Comme le rappelle Jean-Marie Peretti, il n'y a pas de tableaux de bord unique et universel, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise et est éminemment évolutif. Il convient donc de s'interroger sûrement sur :

- Quelles sont les informations dont j'ai besoin actuellement et dont j'aurai besoin à terme ?
- Quels sont les axes de décision à prendre ? A partir de quelles données ?
- Les informations obtenues sont-elles fiables et représentatives de situations observées ?
- Que dois-je communiquer ? A quel interlocuteur ? Qu'est-ce que je veux mesurer ?

A partir de cette première étape, les grandes lignes directrices sont dessinées et vont permettre de dégager les indicateurs nécessaires et suffisants.

#### 7.6 La création des indicateurs

Cette deuxième étape est l'étape de détermination des indicateurs et de définition de ceux-ci de manière qualitative et/ou quantitatives.

Il ne s'agit pas de créer une multitude d'indicateurs, sans doute très intéressants, mais dont l'amalgame serait d'une utilisation complexe et ne faciliterait pas la vision d'une situation. Ces indicateurs sont donc peu nombreux. Il est intéressant qu'ils puissent être reliés et structurés entre eux afin de donner facilement des résultats globaux et des éléments explicatifs plus précis.

Si un critère est un caractère, utilisé comme repère, qui permet de distinguer une chose d'une autre et de qualifier, apprécier ou juger d'une situation ou d'une chose, un indicateur est un élément significatif, mesurable et observable qui permet de rendre compte de cette situation ou de cet objet.

Ainsi, Pierre Candéau nous dit : « Un indicateur est un instrument de mesure se rapportant à une grandeur caractérisant un phénomène qui n'est jamais directement appréhendé, mais seulement cerné dans ses démentions ». Et cet auteur d'ajouter : « Un

---

<sup>21</sup> Op. cit. , p. 166.

indicateur s'applique à des résultats évalués en termes de quantités, de couts, de comportements, d'attitudes ou d'opinions. Il adopte la forme soit de données brutes en quantités ou en francs (nombre de personnes, d'accidents, total de dépenses de formation ...), soit plus généralement de ratio (rapport raisonnable entre deux grandeurs caractéristiques) ».

Pour être utilisable et pertinent, un indicateur doit avoir un certain nombre de caractéristiques:

- La fiabilité est définie comme la capacité d'un indicateur à mesurer avec une relative absence d'erreurs, les phénomènes étudiés, c'est-à-dire d'obtenir le même résultat si cet indicateur est appliqué dans les mêmes conditions. C'est la permanence du résultat de la mesure

### **Conclusion**

La détection des besoins de formation afin de mettre au point un plan de formation adapté reste une étape qui devrait, sans nul doute être, incontournable et revêtir une importance capitale aux yeux du responsable formation et de la direction des ressources humaines entière. Cela afin de mener à bien la démarche d'élaboration du plan de formation qui doit être adapté aux besoins de l'entreprise pour des fins d'optimisation maximale de l'efficacité du plan de formation.

Le monde de l'entreprise évolue vers des environnements de plus en plus instables. Cette évolution génère l'accroissement de la concurrence et de nouvelles exigences de compétitivité. Pour faire face aux évolutions modernes, l'entreprise doit posséder des politiques et des stratégies efficaces. Pour ce faire, l'entreprise doit d'abord veiller à ce que ses employés soient adaptés à leur poste de travail, mais surtout à développer les compétences de ses derniers. De ce fait, l'entreprise doit fournir des efforts considérables pour l'élaboration du plan de formation. La base d'un plan de formation réussi est et restera indéniablement la détection des besoins aussi bien individuels que collectifs des ressources humaines en matière de formation. Il faut donc accorder une importance capitale à l'étape de détection des besoins dans le cycle de formation.





**Chapitre III : Adaptation du plan  
de formation aux besoins de  
l'entreprise**

**Cas de l'ENIEM-UF-**

## Introduction

La réglementation algérienne en vigueur, notamment la loi 90-11 du 25 avril 1990<sup>1</sup> stipule que les entreprises doivent obligatoirement consacrer 1% de leur masse salariale à la formation professionnelle, sept articles ont été d'ailleurs consacrés à ce sujet dans cette loi.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié. Les différentes évolutions des environnements créent sans cesse des nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et du savoir-faire. Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique.

L'ingénierie de formation regroupe l'ensemble des phases nécessaires pour mener à bien la politique de formation de l'entreprise. Ceci nous a amené à faire une enquête de terrain pour voir si cela est bien pratiqué dans les entreprises publiques Algériennes et dans notre cas l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), et plus précisément dans l'unité froid (UF).

L'UF compte 696 salariés. Son taux de participation financière au développement de la formation est fixé à 1% de la MS annuelle globale de l'ENIEM.

On consacra ce dernier chapitre à la présentation de l'ENIEM, ses métiers et ses structures ainsi que la place qu'elle réserve à la formation professionnelle. La première section s'intitulera d'ailleurs « la formation au sein de l'ENIEM », la seconde section sera réservée à l'explication de la méthodologie de recherche, les outils utilisés, la population cible, la préparation et la conduite des questionnaires ainsi que les difficultés rencontrées sur le terrain.

## Section 01: La formation au sein de l'ENIEM

Dans la première section, nous allons prendre en considération les éléments liés à la présentation générale de l'ENIEM, de son service administration et ressources humaines, ainsi que les modalités de gestion de la formation.

### 1. Présentation générale de l'ENIEM (voir annexe N°01)

#### 1.1.La création de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), est issue de la restructuration organique de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC, qui existe depuis 1974.

L'ENIEM est passée à l'autonomie le 10/10/1989, du statut entreprise publique à caractère socialiste à celui d'une société par actions, avec un capital social de 40.000.000 DA.

<sup>1</sup> BELLOULA Tayeb, « droit du travail », dahlab, Alger,1991, p158

En 1990, elle est considérée comme la première entreprise africaine à mettre en place ISO 14001, relative à la qualité du système management environnemental.

Son capital social en 2014 est de 10 279 800 000 DA détenu en totalité par le groupe INDELEC, dont elle relève actuellement. Elle se situe à 10Km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 110Km de la capitale Alger.

L'ENIEM regroupe la plus grande partie de son activité au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle Aissat-Idir à Oued-Aissi.

- Son siège social (direction générale) est situé au Boulevard Stiti Ali de Tizi-Ouzou, composée en huit (08) directions qui sont :
  - La direction de ressources humaines ;
  - La direction des finances et de comptabilité ;
  - La direction développement et partenariat
  - La direction gestion industrielle ;
  - La direction marketing et communication ;
  - La direction planification et contrôle général et audit ;
  - La direction qualité et environnement ;
  - Département juridique contentieux ;
- Le CAM (Complexe d'appareils Ménagers) situé à Oued-Aissi, actuellement en CAS (centre d'activité stratégique) ;
- Unité commerciale localisée à Oued-Aissi ;
- La filiale ULM (unité de production de lampes électrique de Mohammedia) à Alger ;
- La filiale EIMS de production de sanitaires (production de lavabos, baignoires, éviers) à Mascara.

## 1.2.Mission et objectifs de l'ENIEM

ENIEM dans sa globalité, a pour mission la production, le montage, le développement, la vente, et la recherche dans les différentes branches du domaine de l'électroménager dont, les appareils de cuisson, réfrigérateurs et conservateurs, climatiseurs, machines à laver, chauffe-eaux/bains, les lampes à incandescence.

L'ENIEM est considérée comme une entreprise stratégique :

- Elle fabrique et procède au montage d'appareils ménagers ;
- Elle contribue au développement des exportations hors hydrocarbures ;
- Ses activités contribuent au développement du pays (réduction des importations) ;
- Ses besoins en ressources humaines permettent la création d'emplois.

La rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

## 2. Présentation du complexe d'appareils ménagers (CAM)

Le CAM est l'un des plus grand complexe de production du pays, mis en place en 1977 selon la formule « Clé en mains », il a connu les évolutions suivantes :

- 1980 : Phase de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par le constructeur (société Allemande) ;
- 1980-1983 : Phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par le personnel national de l'unité, initialisation au développement (fabrication et lancement des premiers produits : réfrigérateurs (petit modèle) et cuisinière ; mais aussi la production de Petits Appareils Ménagers, PAM (moulin à café, sèche-cheveux et réchauds plats) ;
- 1983-1985 : Création de l'ENIEM suite à l'opération de restructuration ;
- 1985-1990 : Réalisation des opérations de développement en 1985, et le CAM a cédé aux entreprises du secteur privé à la production de ses PAM pour se spécialiser dans les produits électroménagers et les climatiseurs. En cette période il y a eu aussi l'entrée en production de la nouvelle usine de réfrigérateurs et de congélateur par le partenaire japonais TOSHIBA.

Le complexe d'appareils ménagers est divisé en cinq grandes unités qui sont :

- L'unité froide ;
- L'unité cuisson ;
- L'unité climatisation ;
- L'unité Prestation Technique UPT ;
- L'unité commerciale ;

### 2.1. Unité froid (Voir annexe n°02)

Cette unité possède des bâtiments industriels de stockage et des moyens de soutien adéquat à son exploitation. Elle est composée de quatre lignes de production qui sont :

- Une ligne de production de réfrigérateurs petits modèles ;
- Une ligne de production de réfrigérateurs grands modèles ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conserveurs ;
- Une ligne de production de réfrigérateurs Bahut et de réfrigérateurs de 520 litres.

### 2.2. Unité cuisson

Cette usine implantée sur le même site que l'unité froid. Elle est équipée de moyens de production répartis en quatre ateliers :

- Un atelier mécanique ;
- Un atelier de bâtiment et revêtement de surface équipé ;
- Un atelier d'assemblage équipé ;
- Un laboratoire d'essais ;

### 2.3. Unité climatisation

Cette usine implantée sur le même site que l'unité froid. Elle est équipée de moyens de production répartis en quatre ateliers :

- Un atelier de peinture par électrostatique ;
- Un atelier de montage final avec deux chaînes d'assemblage de climatisation et une autre de chauffe-bain et des équipements pour la fabrication de tôle ;
- Un atelier de montage de centrales autonome de climatisation ;
- Un atelier de montage de radiateur à gaz ;

Les trois unités sont structurées de la même manière, elles sont composées de différents départements.

- Le département production ;
- Le département du personnel (ressources humaines) ;
- Le département du contrôle qualité ;
- Le département maintenance ;
- Le département du développement ;
- Le département approvisionnement ;
- Le département finance et comptabilité ;
- Le département laboratoire (il appartient à l'unité froid, mais il ya un travail qui se fait en collaboration avec les autres unités).

### 2.4. Unité commerciale

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle à Oued-Aissi (Tizi-Ouzou). Parmi ses activités :

- La distribution et l'exportation des produits ENIEM, cinq dépôts de vente à (Mascara, Ain Defla, Hamiz, Annaba, Tizi-Ouzou) ;
- La vente et le service après-vente à travers ses propres moyens et un réseau d'agent agréé, plus de 200 agents à travers le territoire national.<sup>2</sup>

L'unité commerciale est structurée ainsi :

- Département du service après-vente (SAV) ;
- Département marketing ;
- Département vente ;

- Département finances et comptabilité ;
- Département du personnel.

## 2.5. Unité prestation technique (UPT)

Son potentiel est constitué :

- D'un atelier central équipé de machines d'usinage mécanique ainsi qu'une ligne de traitement technique ;
- D'un équipement pour la production et la distribution des unités (eau surchauffée, air comprimé,...) ;

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production dans les domaines :

- Préparation des outils et moules ;
- Fabrication de pièces de rechanges mécaniques ;
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et fluides ;
- Bureau d'études et de conception ;
- Gestion informatique.

Cette unité gère également les moyens généraux et assure pour le compte des unités située à Oued-Aissi les prestations suivantes :

- Gardiennage et sécurité ;
- Travaux d'imprimerie ;
- Travaux de menuiserie ;
- Travaux de nettoyage.

L'unité Prestation Technique est structurée ainsi du :

- Département du personnel ;
- Département gardiennage (sécurité) ;
- Département prestation technique ;
- Département de fabrication mécanique (atelier central).

**Tableau n° 8 : Répartition des salariés au sein de l'unité Froid selon la catégorie socioprofessionnelle**

Cadres supérieurs	9
Cadres	102
Maitrise	205
Exécution	380
<b>Total</b>	<b>696</b>

Source : UF, service emploi formation (2015)

La catégorie exécution possède l'effectif le plus élevé, tout à fait normale car l'ENIEM est une entreprise productive et économique.

**Tableau n° 9 : Répartition des salariés au sein de l'unité Froid selon le sexe**

Sexe	Fréquences	Pourcentages
Masculin	661	95,00%
Féminin	35	5,00%
Total	696	100%

Source : UF, service emploi formation (2015)

661 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 95% et 5% de sexe féminin car l'ENIEM à besoin beaucoup plus au forces physique dans les ateliers pour la fabrication et le montage de leur produits. Par contre la présence féminine se marque seulement dans les départements de formation et de commerce...

**Tableau n°10 : Evolution des dépenses financières en termes de formation**

Année	2013	2014	2015 (semestre 1)
Le budget alloué par la DG au service formation	15 000 000.00	9 200 000.00	9 200 000.00
Dépenses en formation en DA	2 617 917,00	3 689 585,00	680 707,00
Le reste de budget est retourné à la DG	12 382 083.00	5 510 415.00	8519293

Source : UF, service emploi formation (2015)

L'ENIEM ne consomme jamais la totalité du budget alloué. Par exemple pour l'année 2014, elle ne consomme même pas un tiers de la totalité cela signifie que l'ENIEM n'applique pas une bonne démarche de formation, et elle fait retourner le reste de budget à la direction générale et au trésor publique.

**Tableau°11 : Evolution du nombre d'effectifs formés**

Année	2013	2014	2015(semestre 01)
<b>CSP</b>			
Cadre	63	97	27
Maitrise	46	106	21
Exécution	75	24	18
Total d'effectifs formés	184	227	66

Source : UF, service emploi formation (2015)

L'évolution du nombre pour les trois années 2013, 2014, 2015 est élevé en 2014. L'ENIEM FORME ENTRE 160 à 260 personnes par année.

### **3. Présentation du service administration et ressources humaines** (voir annexe N°03)

Les services administration et ressources humaines est considéré comme étant le pilier de la société ENIEM, il assure la gestion de tous les agents de la société, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités des responsables de ressources humaines sont :

- Le recrutement : C'est d'assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de la société ;
- La formation : Afin d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme ;
- La motivation : Par la récompense, félicitation, prime, promotion. La sanction : rétrogradation et le licenciement.
- La communication et la transparence : Elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise ;
- L'administration du personnel : Il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes, en suivant la gestion des présences et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuel et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.

#### **3.1. Présentation et rôle des chefs des postes du service ressources humaines**

##### **3.1.1 Le chef de service ressources humaines**

Son rôle est d'animer, coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie, emploi et formation), il assure la gestion des moyens communs de l'unité.

##### **3.1.2 Chargé d'étude personnel (responsable de formation)**

- Il entreprend toute étude et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie ;
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation ;
- Elabore le plan de formation et son bilan ;
- Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement) ;

##### **3.1.3 Chef de section gestion personnel et paie**

Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative, la paie et la gestion sociale de l'unité.



## 3.1.4 Chef de section des moyens généraux

Gérer les moyens généraux de l'unité (mobilier, véhicule, courrier, moyen de communication).

## Section 2 : La gestion de la formation au sein de l'ENIEM

### 1. La place de la formation au sein de l'ENIEM

L'ENIEM a pris conscience que les ressources humaines sont très importantes pour l'entreprise, de ce fait elle essaye d'œuvrer pour l'amélioration permanente de la qualification de cette dernière. Son entrée dans l'ère de la compétition économique implique un besoin en compétences encore plus important, tant dans le domaine technique que dans ceux de la gestion et du management.

Aussi, l'entreprise essaye de concentrer des efforts dans la formation pour suivre l'évolution des métiers, implanter et assurer le développement des capacités managériales de l'encadrement et préparer la relève. Les ressources et les moyens de l'ENIEM en matière de formation sont : des formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements adaptés.

Du côté juridique de la formation, l'ENIEM procède selon la loi N°90-11 d'Avril 1990 relative à la formation. L'entreprise a pour obligation de consacrer un pourcentage de sa masse salariale (M.S) pour la formation professionnelle (budget de formation), réparti comme suit :

- 1% de la M.S pour la formation continue
- 1% de la M.S pour l'apprentissage

### 1.1 La formation pour les cadres

La notion de cadre est utilisée au sein de l'ENIEM pour les responsables qui se positionnent au-delà de la catégorie 15, selon sa grille de classification.

En 2014, le budget annuel de formation mis en œuvre par la direction générale pour le service formation est de 9 200 000DA pour l'unité froid, qui n'est pas toujours dépensé dans sa globalité. 60% du budget dépensé est destiné à la catégorie des cadres qui bénéficient de plus d'une action de formation pendant l'année, l'ENIEM ne dispose pas d'une démarche de formation spécifique pour cette catégorie, sauf les formations alternées à longue durée (FALD), par exemple les deux cadres qui suivent leur FALD à Alger.

-le premier suit la formation de GRH pour une période de 8 mois à IFACT de ROUIBA.

-le deuxième suit la formation de GPEC pour une période de 24 mois toujours à IFACT de ROUIBA.

Son processus reste unique pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

NB : Le service formation a préparé des formations comme FALD en finance, FALD en comptabilité, FALD en audit mais ne l'ont pas encore faites pour cause de la médiocrité de leur gestion, la faiblesse de leur management ainsi que des lourdeurs de la gestion administratives.

## 2. Les types de formation

Les types de formation que l'ENIEM offre à ses salariés sont :

**2.1 Séminaires** : ils s'effectuent dans une période de 1 à 5 jours, les séminaires permettent la mise à niveau des connaissances des salariés ;

**2.2 Recyclage** : permet d'occuper un poste différent ou supérieur avec les mêmes qualifications (catégorie) ;

**2.3 Formation sur le tas** : c'est une formation continue qui permet de former directement dans les lieux de travail, elle est assurée quotidiennement par un encadreur pour une période de 03 mois ;

**2.4 Perfectionnement professionnel** : c'est une action de formation pour l'adaptation des salariés dans leurs postes;

**2.5 Formation spécifique** : permet de répondre aux exigences spécifiques d'un métier donné; par ailleurs l'ENIEM rencontre des difficultés de trouver des organismes formateur pour ce type de formation, et cela à cause de peu d'entreprises exerçant les mêmes métiers techniques ;

**2.6 Formation spécialisée** : elle est adaptée spécialement pour préparer les futurs responsables (cadres). En distingue deux types de formation spécialisée :

- Formation alternée à moyenne durée (FAMD) pour une durée de 1 à 6 mois
- Formation alternée à longue durée (FALD) pour une durée de 1 à 12 mois et peut être plus. Le budget de formation associé à cette dernière est assuré par l'Etat et non par l'entreprise.

Pour la formation alternée à longue durée (FALD), le salarié bénéficiaire doit signer un contrat dans lequel il s'engage à ne pas quitter l'entreprise dans les cinq (05) années à venir, dans le cas de démission, le salarié est obligé de rembourser les frais de formation. Sachant que la durée arrêtée pour ce contrat dans la convention collective de l'ENIEM est de deux (02) ans. Même si la durée du contrat et celle de la convention collective ne sont pas compatibles, le responsable de formation a confirmé qu'ils n'ont pas rencontrés de problèmes avec les salariés sur ce sujet.

## 3. Le processus de formation

La formation au sein de l'ENIEM constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour

exercer les différents métiers pratiqués par cette entreprise, et atteindre les objectifs prédéfinis.

Le processus formation au sein de l'ENIEM se déroule selon la démarche suivante :

### 3.1 Détection et analyse des besoins

L'identification des besoins en formation est une phase cruciale dans l'élaboration d'un projet de formation, elle permet d'identifier l'écart existant entre la situation actuelle et celle souhaitée. Chaque année, la direction des ressources humaines (DRH) envoie des courriers de consignes à toutes les structures de l'entreprise qui sont concernées, sous forme de fiches descriptives de l'action de formation (voir annexe n°4) qui contient les objectifs à atteindre.

Ensuite, le DRH et les responsables des différentes structures se réunissent afin d'étudier les informations collectées dans les fiches descriptives du besoin de formation, en commençant par l'accord ou le rejet des besoins détectés, puis l'analyse et l'inscription des objectifs par priorités en prenant compte des formations non achevées de l'année passée.

Enfin, le projet de plan de formation (voir annexe n°5) sera validé par le DRH, afin de passer à l'élaboration du plan de formation à base des exigences des fiches de poste

### 3.2 Elaboration du plan de formation

Le plan de formation est un document élaboré chaque année au niveau de l'ENIEM. Il comporte l'ensemble des formations que l'entreprise envisage de réaliser en vue d'atteindre les objectifs fixés, en prenant en considération les besoins de formation exprimés par les salariés et ceux établis par la hiérarchie. Pour faciliter le suivi du déroulement des formations, le responsable de formation est chargé d'établir un planning de réalisation du plan de formation. (Voir annexe n°6)

Le plan de formation contient :

- Les objectifs ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, et le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories bénéficiaires ;
- Les types d'évaluation ;

Pour une période maximum de 15 jours, le comité de participation (C.P) est chargé d'exprimer son avis sur le plan de formation. Bien que son avis ne soit pas forcément pris en considération.

---

NB : Le processus de la formation est le même pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Après la validation du plan de formation, des consultations seront faites pour une finalité d'élaboration d'un cahier des charges dont le contenu est le suivant :

- La présentation de l'entreprise, son historique et son capital ;
- L'objet de la formation ;
- Les fiches techniques de l'action de formation ; (voir annexe n°7)
- Présentation des offres techniques et financières ;

➤ **Les offres techniques** : Elles doivent contenir :

- L'agrément de l'Etat ;
- Le registre du commerce ;
- La référence professionnelle des organisations ;
- Attestation de bonne exécution ;
- Casier judiciaire ;
- Le CV du formateur ;
- Le programme ;
- Le numéro d'identifiant fiscal (NIF).

➤ **Les offres financières** : Elles doivent contenir :

- Le délai du paiement ;
- Les coûts des heures de formation ;
- La lettre de soumission.

Après la validation du cahier des charges par la commission des marchés, l'entreprise lance un avis d'appel d'offre (annexe n°8) pour les soumissionnaires intéressés.

La commission d'ouverture de plis fait un choix parmi les soumissions à base d'une évaluation des offres techniques et financières qui se représente dans une grille d'évaluation d'organisme de formation (voir annexe n°9), englobé dans un procès verbal (PV) écrit et signé.

Enfin, la commission des marchés et le soumissionnaire auquel le projet a été attribué signent une convention sous forme d'un contrat de formation.

### 3.3 Réalisation d'un projet de formation

En distingue deux types de formation :

➤ **La formation en interne**

Ce type de formation doit remplir les conditions suivantes :

- Une fiche de poste avec toutes ses exigences et le CV du formateur qui correspond ;

- La préparation d'une décision de formation (voir annexe n°10) et la désignation du formateur qui s'en occupe, on s'appuyant sur une liste des fournisseurs de produit formation en interne (voir annexe n°11) ;
- La convocation (voir annexe n°12) qu'envoi le chef de département des RH au formateur désigné pour participer à une action de formation, ou il désigne le nom le lieu de formation.
- La préparation d'un manuel de cours théoriques et pratiques et un programme des déroulements auxquels se réfère le formateur ;
- Une fiche de présence de formation (voir annexe n°13) qui a pour objectifs la garantie du suivi de la formation ;
- Une prise en charge du formateur ;
- Préparation d'un planning d'évaluation comme les questionnaires à chaud pour les participants à la fin de la formation suivi d'élaboration d'une fiche synthèse ;
- L'évaluation à froid du formateur.

A la fin de la formation, l'ENIEM délivre une attestation signé et approuvé par le chef de département ressources humaines et l'administration. (Voir annexe n°14)

### ➤ Formation en externe

L'entreprise possède une liste des fournisseurs externes de produits formation à contacter (voir annexe n°15), établi préalablement, après une évaluation technique et financière des fournisseurs de l'année précédente. (Voir annexe n°16)

Ce type de formation doit répondre aux conditions suivantes :

- La signature d'une convention de formation qui se fait entre les deux parties : l'entreprise et l'organe formateur externe (voir annexe n°17) ;
- Le suivi de comptabilité de l'entreprise reçoit et enregistre la facturation, ensuite il délivre le chèque comme contrepartie aux prestations, moyen par lequel se fait le paiement des cocontractants.

A la fin, les participants bénéficient des attestations remises par l'organe formateur externe. (Voir annexe n°18)

Les fournisseurs de l'ENIEM sont :

- Universel School (T-O)
- ETAFORD
- CESI
- IST (T-O)
- ENSI (T-O)
- IFACT (ALGER)
- INPEP

- SGS
- IFP
- LIDRISS
- Etc...

### 3.4 L'évaluation de la formation

A la fin de l'action de formation, le responsable de formation se charge de l'évaluation sur deux volets :

- Une évaluation à chaud, et une évaluation à froid ;
- Une évaluation quantitative, et une évaluation qualitative.

#### 3.4.1 L'évaluation à chaud

Cette évaluation se fait juste après l'action de formation à l'aide d'un questionnaire (voir annexe n°19) pour apprécier l'acquisition des connaissances, ainsi que l'impression des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, afin de mesurer leurs satisfactions.

Après l'étude de tous les questionnaires d'évaluation, le responsable de formation élabore une fiche de synthèse qui résume les résultats obtenus. (Voir annexe n°20)

#### 3.4.2 L'évaluation à froid

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

- Exécution : 01 mois ;
- Maîtrise : 02 mois ;
- Cadres : 03 mois ;
- Cadres supérieurs : 04 mois.

Le responsable hiérarchique de chaque salarié formé est chargé de remplir une fiche d'évaluation de la formation (voir annexe n°21), pour objectif de savoir si les salariés formés possèdent et mettent en œuvre les compétences pour lesquelles ils ont été préparés.

#### 3.4.3 L'évaluation quantitative

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

#### 3.4.4 L'évaluation qualitative

Le responsable de formation établit deux bilans semestriels, puis un bilan annuel pour évaluer qualitativement, si les formations réalisées font objet d'une amélioration, en s'appuyant sur une synthèse de fiches d'évaluation à froid, qui inclue les taux d'atteinte des objectifs des actions de formation. (Voir annexe n°22).

## Section 03 : Le cadre méthodologique et l'enquête par questionnaire

Dans cette section, on présentera d'abord le cadre méthodologique, ensuite notre enquête se fondera sur un questionnaire, on comprendra notamment l'objectif poursuivi, la population concernée et on émettra des hypothèses, puis on procédera au tri à plat. Vers la fin on terminera cette section par la mise en évidence des points faibles, les difficultés rencontrées, puis nous fournirons quelques suggestions relatives à la politique de formation pour essayer de solutionner les problèmes dont souffre l'ENIEM.

Pour atteindre l'objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'UF avec les différentes catégories socioprofessionnelles que nous allons présenter dans cette section.

### 1. Outils et méthodes de collectes de données

Pour la réalisation de notre enquête nous avons opté pour la méthode descriptive où nous avons fait une étude documentaire en faisant appel à des ouvrages, revues, thèses et site internet, mais également quantitative car nous nous sommes basés sur un questionnaire. (Voir annexe n°23).

#### 1.1 Le questionnaire

Les interrogations du questionnaire comportent deux parties :

- Une première partie permet de fournir quelques précisions « âge, ancienneté, catégorie... » permettant d'affiner l'étude.
- Une seconde partie précise les souhaits du salarié et les stages qu'il voudrait bien suivre.

La motivation pour le choix de cette méthode est tout d'abord sa nécessité puisque notre recherche est de nature quantitative, le questionnaire nous permet de collecter des informations générales et ponctuelles relatives à la perception des apprenants potentiels et des personnes qui les connaissent par rapport aux besoins de formation et de perfectionnement.

La conception de notre questionnaire s'est inspirée à la fois de la littérature et des études antérieures proches de notre thématique.

#### 1.2 L'objectif de l'enquête

L'objectif consiste à comprendre et à montrer quelle est l'importance donnée à la formation au sein de l'ENIEM, puis de voir ses éventuels apports. Nous mettrons également l'accent sur la manière d'identification des besoins de formation au sein de cette entité. Nous avons mené une enquête au niveau de l'unité Froid (UF).

## 1.3 Les hypothèses de l'enquête :

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de le soumettre à une interrogation systématique.

Les aspects de la réalité mis en relief par les questions posées sont :

- la façon dont les besoins en formation sont identifiés ;
- le niveau d'application du système d'évaluation ;
- Ce que les employés attendent de la formation ;
- Appréciation de la formation par les employés formés;

Les hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous effectuons par le biais du questionnaire :

1. ENIEM utilise tous les moyens possibles pour détecter les besoins de ses salariés.
2. Le service formation de l'ENIEM accorde une importance à l'évaluation après la formation.
3. Le service formation atteint ses objectifs en termes de formation.

## 1.4 La population de l'enquête :

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'ENEIM (UF) soit 696 employés.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de l'UF, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes: les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 140 salariés, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 140 questionnaires distribués, nous avons reçus 117 questionnaires, soit 23 personnes qui n'ont pas répondu. Ce qui rend l'échantillon quelque peu biaisé, mais cela n'influencera pas sur les objectifs de l'enquête.

Concernant la forme du questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Une question ouverte.

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

- La distribution des questionnaires pour les cadres, et la réalisation d'un entretien avec la catégorie exécution;
- La récupération des questionnaires après deux à trois jours, et il y avait quelques uns en une semaine de leurs distributions.
- Et enfin, le dépouillement.



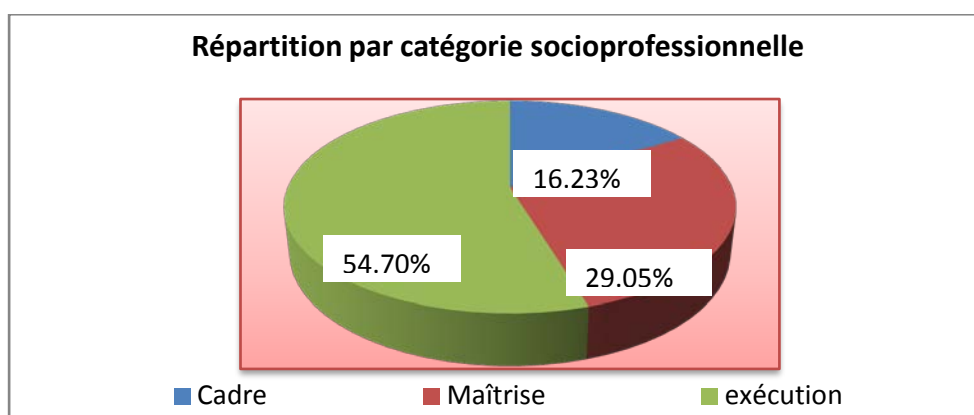
## 2. Tri à plat

Notre questionnaire contient 21 questions, par lesquelles on peut valider ou bien rejeter nos hypothèses.

### 2.1 Répartition par catégorie socioprofessionnelle

CSP	Fréquences	Pourcentages%
Cadre	19	16.23%
Maîtrise	34	29.05%
Exécution	64	54.70%
Total	117	100%

Graphique n°1 : catégorie socioprofessionnelle

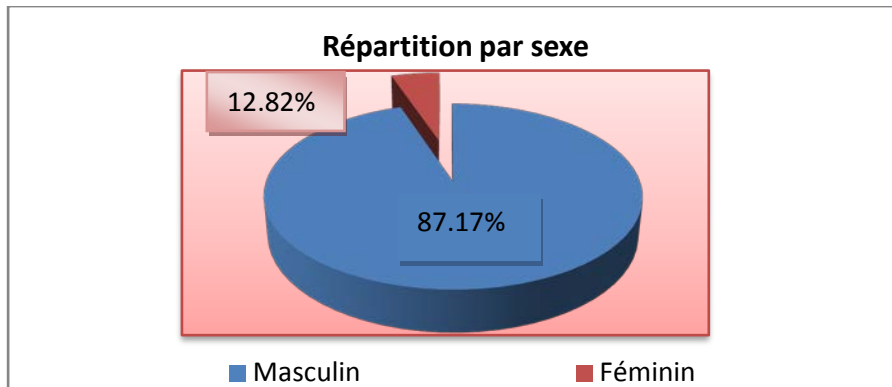


- Sur un échantillon de 117 personnes, nous avons 16.23% cadres, 29.05 % maîtrise et 54.70 %exécution. Nous remarquons que les exécutants représentent plus que la moitié, ce qui est tout à fait normal, car l'ENIEM est une entreprise économique productive ayant besoin d'une main d'œuvre importante.

### 2.2 Répartition par sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentages
Masculin	102	87.17%
Féminin	15	12.82%
Total	117	100%

**Graphique n°2 : Répartition par sexe**

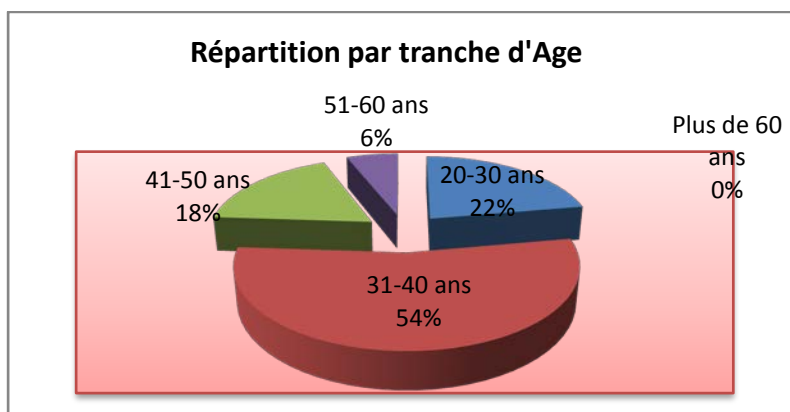


-Sur 117 personnes interrogées, 102 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 87.17% et 12.82% de sexe féminin. ENIEM à recrute beaucoup les hommes que des femmes car elle à besoin d'une force physique a utilise au niveau des ateliers.

### 2.3 Répartition par tranche d'Age

Age	Fréquences	Pourcentages
20-30 ans	26	22.22%
31-40 ans	63	53.84%
41-50 ans	21	17,94 %
51-60 ans	7	5,98%
Plus de 60 ans	0	0%
Total	117	100%

**Graphique n° 3: Répartition par tranche d'Age**



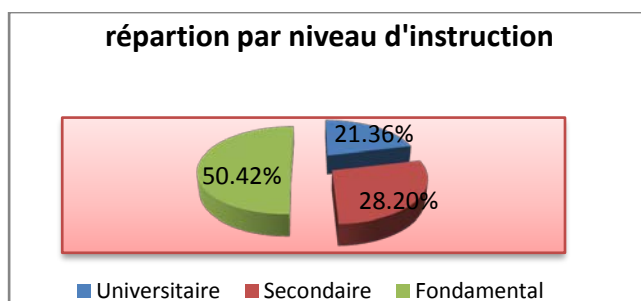
-La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle des « 31-40 ans » avec un taux de 53.84%, suivie par celle des « 20-30 ans » avec un taux de 22.22%, puis 17.94% qui ont un âge appartenant à la tranche « 41-50 ans» et enfin 06% pour la tranche des « 51-60 ans»,

par contre il n'y a aucun taux pour la tranche plus de 60 ans. On peut donc dire que l'effectif est relativement jeune.

## 2.4 Répartition par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentages
Universitaire	25	21.36%
Secondaire	33	28.20%
Fondamental	59	50.42%
Total	117	100%

Graphique n°4: répartition par niveau d'instruction

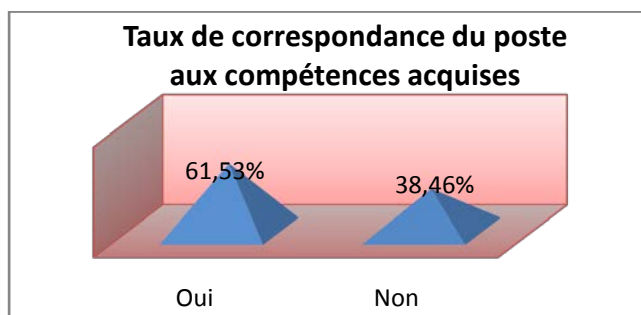


-Sur 117 personnes, 59 d'entre elles ont un niveau fondamental, soit un taux de 50.42%, 33 personnes ont un niveau secondaire qui représente 28.20%. Enfin 25 personnes jouissent d'un niveau universitaire, soit 21.36%. cela se justifie par la grande force de main-d'œuvre qu'elle possède l'ENIEM

## 2.5 Le poste que vous occupez correspond-t-il à vos compétences ?

Poste occupé correspond-t-il à vos compétences ?	Fréquences	Pourcentages
Oui	72	61.53%
Non	45	38.46%
Total	117	100%

Graphique n° 5 : Le poste que vous occupez correspond-il à vos compétences ?

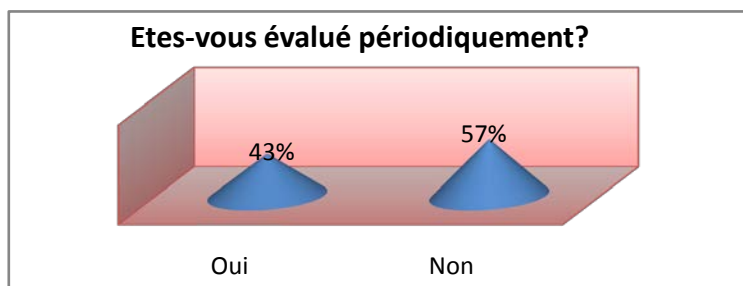


-Sur 117 personnes interrogées, la plus grande part soit 61.53% pensent qu'ils occupent un poste correspondant à leurs compétences, et le reste non.

**2.6 Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ?**

Personnes évalués périodiquement pendant le travail	Fréquences	Pourcentages
Oui	50	43%
Non	67	57%
Total	117	100%

**Graphique n°6 : l'évaluation périodique pendant le travail**

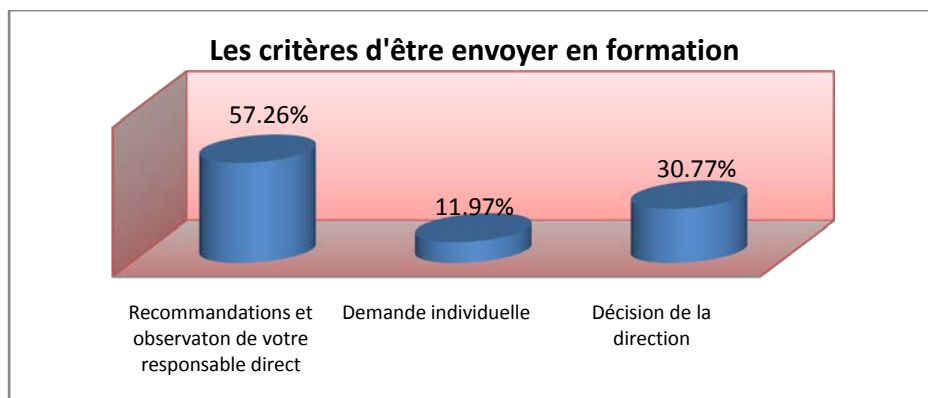


-Sur 117 personnes, 67 des personnes interrogées n'ont jamais été évaluées d'une façon périodique pendant leur travail. Mais seulement 43% d'entre eux ont été évalués.

**2.7 Sur quel(s) critère(s) êtes-vous envoyés en formation ?**

Les critères pour être envoyé en formation	Fréquences	Pourcentages %
Recommandations et observations de votre responsable direct	67	57,26%
Demande individuelle	14	11,97%
Décision de la direction	36	30,77%
Total	117	100,00%

**Graphique n° 7 : Sur quel critère êtes-vous envoyé en formation ?**

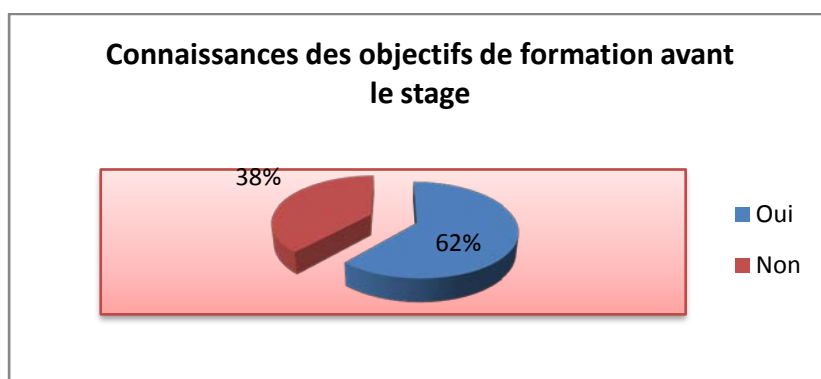


-On remarque à travers ce graphique que chez l'ENIEM, le personnel est souvent envoyé en formation en fonction des recommandations et observations de leur responsable direct dont le taux est de 57.26% tandis que 11.97% seulement des personnes interrogées sont envoyées sur demande individuelle et un taux de 30.77% sur la décision de la direction.

**2.8 Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de formation ?**

Connaissances des objectifs de formation avant le stage	Fréquences	Pourcentage
Oui	72	61,53%
Non	45	38,46%
Total	117	100%

**Graphique n° 8 : Connaissances des objectifs de formation avant le stage**

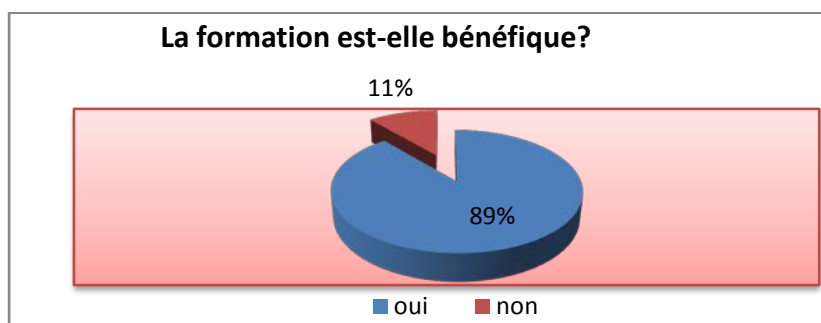


-Sur 117 personnes interrogées, une grande partie, soit 62% était au courant des objectifs de formation avant le stage.

**9-La formation est-elle bénéfique ?**

La formation est-elle bénéfique ?	Fréquences	Pourcentage
Oui	104	88.88%
Non	13	11,11%
Total	117	100%

**Graphique n°9 : La formation est-elle bénéfique ?**

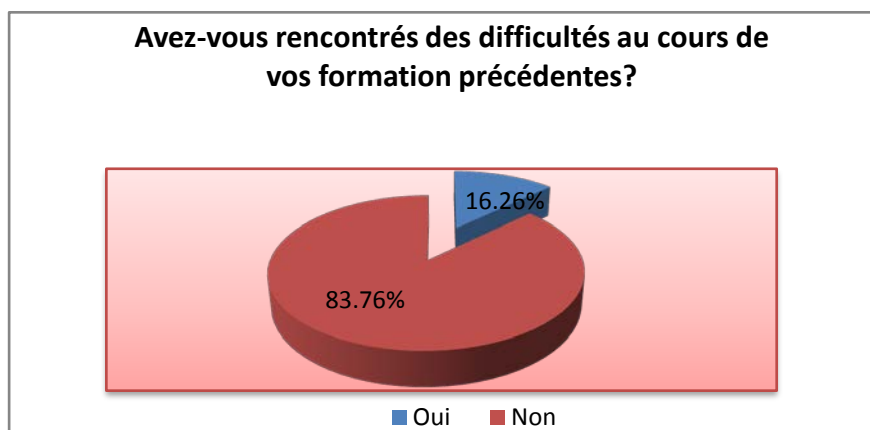


-Sur 117 personnes interrogées, soit 89%, affirment que la formation est bénéfique.

**2.10 Avez-vous rencontré des difficultés au cours de vos formations précédentes ?**

Avez-vous rencontrés des difficultés au cours de votre formation précédente	Fréquences	Pourcentages
Oui	19	16.23%
Non	98	83.76%
Total	117	100%

**Graphique n°10 : Avez-vous rencontré des difficultés au cours de vos formations précédentes ?**

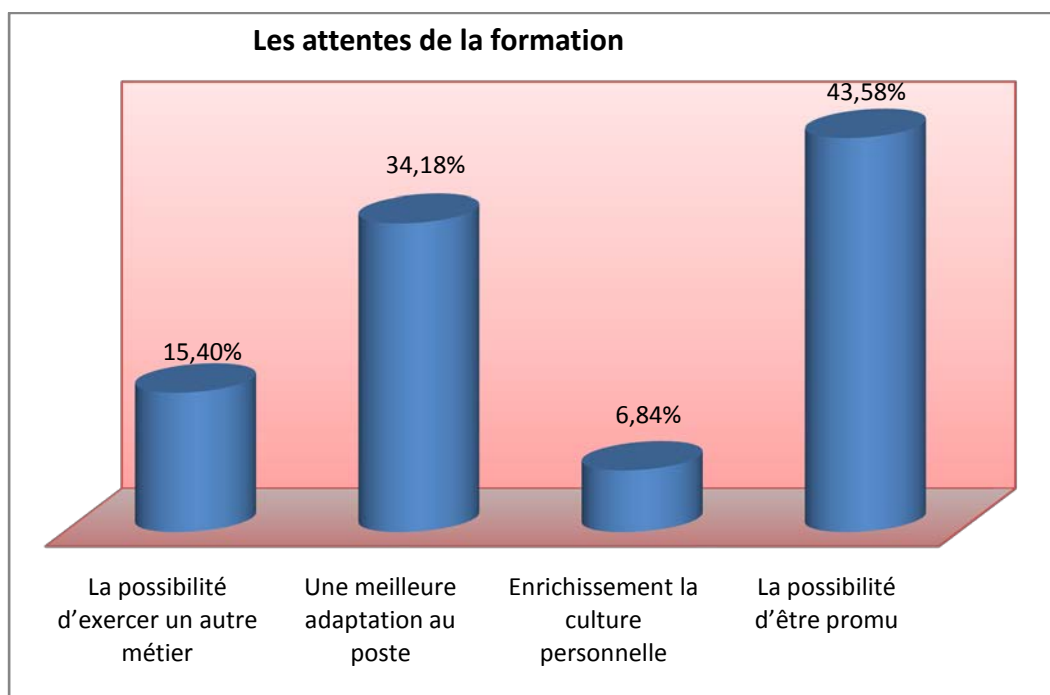


Sur 117 personnes interrogées, 83.76% ne rencontrent pas des difficultés se rapportant aux formations, et 16.26% en rencontrent comme la difficulté de déplacement à Boumerdes, Alger...etc.

### 2.11 Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Les attentes du personnel de la formation	Fréquences	Pourcentages
La possibilité d'exercer un autre métier	18	15,40%
Une meilleure adaptation au poste	51	34,18%
Enrichissement la culture personnelle	8	6,84%
La possibilité d'être promu	40	43,58%
Total	117	100%

**Graphique n°11 : Les attentes du personnel à travers la formation**

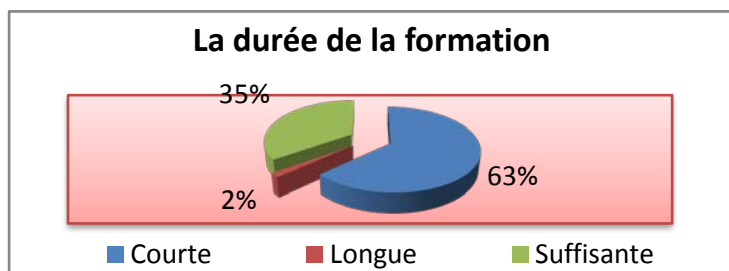


-On remarque que le personnel de l'unité froid (UF) attend essentiellement de la formation la possibilité d'être promu avec un taux de 43.58% par rapport aux autres propositions, ensuite vient en deuxième position la recherche d'une meilleure adaptation au poste de travail avec un taux de 34.22%, puis la possibilité d'exercer un autre métier qui ne représente que 15.40%. En dernière position, on a la recherche d'enrichissement de la culture personnelle qui, elle, ne représente que 6.84%. Malheureusement la plupart des ouvriers de l'ENIEM n'ont pas la culture d'enrichissement de leurs connaissances.

**2.12 Pour vous la durée de la formation est-elle courte, longue ou suffisante ?**

La durée de formation	Fréquences	Pourcentages
Courte	74	63,25%
Longue	2	1,71%
Suffisante	41	35,04%
Total	117	100%

**Graphique n°12 : La durée de la formation est-elle courte, longue, suffisante ?**

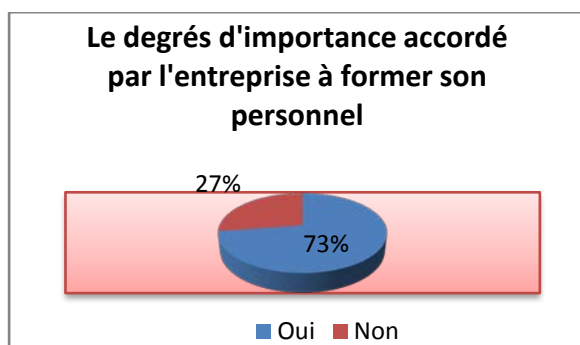


A travers le graphique ci-dessus, on remarque que 63% de notre échantillon pensent que la durée de leur formation était courte, 35.04% trouvent qu'elle est suffisante et une minorité représentant 2% de l'effectif étudié trouvent qu'elle est longue.

**2.13 Votre entreprise accorde-t-elle, selon vous, une importance à former son personnel?**

Votre entreprise accord-t-elle selon vous une importance à former son personnel ?	Fréquences	Pourcentages
Oui	85	73%
Non	32	27%
Total	117	100%

**Graphique n°13 : Votre entreprise accord-t-elle, selon vous, une importance à former son personnel ?**





-Parmi les personnes interrogées, 73% disent que leur entreprise accord une importance à former son personnel, et 27% qui reste disent le contraire.

**2.14 Par quel moyen êtes-vous interrogés avant la formation**

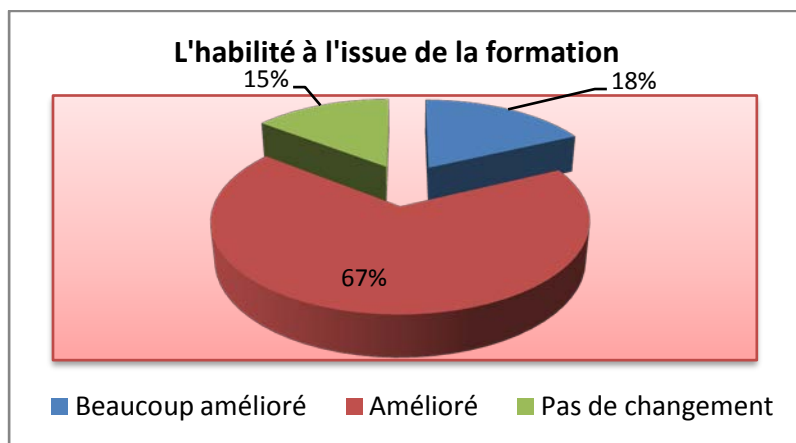
Par quels moyens êtes-vous interrogés avant la formation ?	Fréquences	Pourcentages
Questionnaire	0	0%
Entretien	0	0%
Total	0	0%

- Tout le personnel interrogé affirme qu'il n'a jamais été interrogé ni par questionnaire, ni par un entretien avant que la formation n'est eu lieu.

**2.15 L'habileté (savoir-faire) du personnel à l'issue de la formation :**

L'habileté (savoir-faire) du personnel à l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Nettement amélioré	21	15%
Amélioré	79	67%
Pas de changement	17	18%
Total	117	100%

**Graphique n°15 : L'habileté (savoir-faire) du personnel à l'issue de la formation**

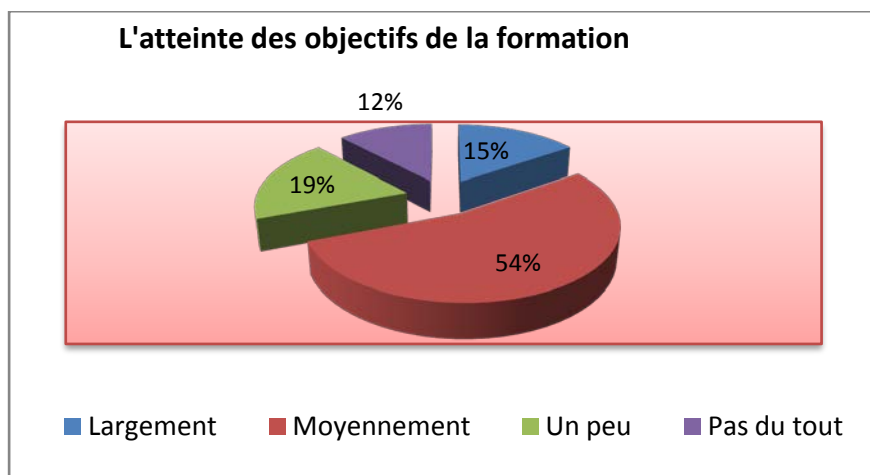


67% de personnes interrogées ressentent une amélioration par rapport à leur savoir-faire et 15% trouvent que leur habileté s'est beaucoup amélioré et 18% ne voient aucun changement.

**2.16 Les objectifs de la formation ont-ils été atteints ?**

Les atteintes des objectifs de la formation	Fréquences	Pourcentages
Largement	18	15%
Moyennement	63	54%
Un peu	22	19%
Pas du tout	14	12%
Total	117	100%

**Graphique n°16 : L'atteinte des objectifs de la formation**

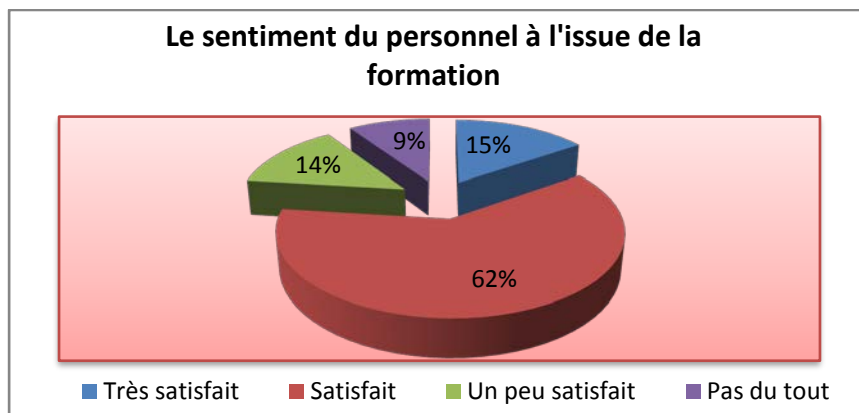


-Sur 117 personnes, 54% d'entre elles trouvent que les objectifs de leur formation ont été moyennement atteints, 15% trouvent qu'ils ont été atteints largement. Par contre 19% des interrogés trouvent que leurs objectifs ont été peu atteints et enfin 12% trouvent qu'ils n'ont pas été atteints du tout.

**2.17 Le sentiment du personnel à l'issue de la formation**

Le sentiment du personnel à l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Très (nettement) satisfait	18	15%
Satisfait	72	62%
Un peu satisfait	16	14%
Pas du tout	11	9%
Total	117	100%

**Graphique n°17 : Le sentiment du personnel à l'issue de la formation**

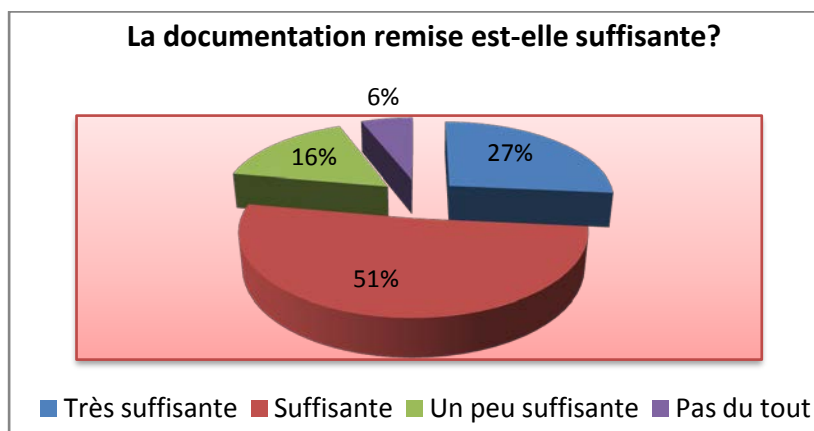


62% des personnes interrogées ressentent qu'à l'issue de leur formation sont satisfaits et 15% trouvent qu'ils sont très satisfaits et 14% trouvent qu'ils sont peu satisfaits dont une minorité représentée par 9% trouvent qu'est insatisfait.

**2.18 La documentation remise est-elle suffisante ?**

La documentation remise est-elle suffisante ?	Fréquences	Pourcentages
Largement suffisante	31	27%
Suffisante	60	51%
Un peu suffisante	19	16%
Pas du tout suffisante	7	6%
Total	117	100%

**Graphique n°18 : La documentation remise est-elle suffisante ?**

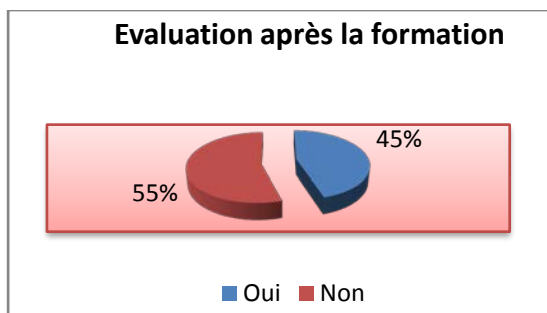


51% des personnes interrogées trouvent que la documentation est suffisante, tandis que 16% d'entre elles la trouvent un peu suffisante, 27% la voient largement suffisante. Enfin 6% trouvent que la documentation est tout à fait insuffisante.

**2.19 Avez-vous subi des évaluations après la formation ?**

Évaluation après la formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	53	45%
Non	64	55%
Total	117	100%

**Graphique n°19: Évaluation après la formation**

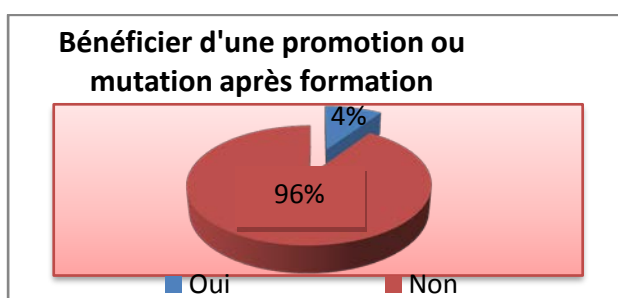


55% de personnes interrogées ne sont pas évaluées à l'issue de leur formation, il n'y a que 45% qui le sont.

**2.20 Avez-vous bénéficié de promotions ou de mutations après la formation ?**

bénéficiaire de promotion ou de mutation après la formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	5	4.27%
Non	112	95.72%
Total	117	100%

**Graphique n°20 :Avez-vous bénéficié de promotions ou de mutations après la formation?**

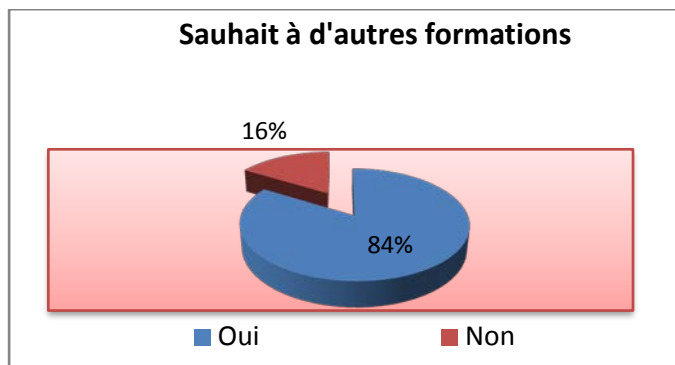


-Parmi les personnes interrogées, 96% n'ont pas bénéficié d'une promotion ou mutation après la formation. Un infime pourcentage de 4% ont par contre bénéficié d'une mutation.

## 2.21 Souhaitez-vous poursuivre une autre formation ?

Le souhait à suivre d'autres formations	Fréquences	Pourcentages
Oui	98	16%
Non	19	84%
Total	117	100%

Graphique n°21 :Souhaitez-vous participer à une autre formation ?



La majorité des interrogés, soit 84% désirent bénéficier d'une formation et une minorité de 16% ne le désirent pas du tout. D'après l'analyse des résultats concernant le souhait des personnes formées à bénéficier d'une autre formation, nous constatons que la majorité des personnes interrogées (84%) désirent bénéficier d'une formation et cela est plutôt encourageant pour l'entreprise.

Bénéficier d'une autre formation vise à combler une insuffisance chez le personnel, donc améliorer son niveau et permettre à l'entreprise de mieux gérer ses activités.

### 3. Les points faibles, recommandations ainsi que les difficultés rencontrées lors de l'enquête puis proposition d'une nouvelle thématique de recherche à travers notre étude:

#### 3.1 Les points faibles :

D'après les résultats de l'enquête, nous avons tiré quelques points à améliorer en matière de formation:

- La non généralisation du système d'appréciation et de détection des besoins en formation ;

- La non généralisation du système d'évaluation après la formation, surtout pour la catégorie « exécution ».
- L'ENIEM ne met pas en place un système permettant de recueillir les demandes individuelles en termes de formation. Il y a absence d'interrogation par questionnaire ou par entretien avant la formation pour pouvoir détecter minutieusement ces besoins.
- Un nombre important du personnel formé n'est pas suivi après sa formation.
- La motivation au sein de l'ENIEM est insuffisante.
- La durée des formations est insuffisante (3-5 jours).

### 3.2 Recommandations :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons mené nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Généraliser le système d'appréciation annuel pour une meilleure identification des besoins en formation.
- Mettre en place un système d'évaluation pendant la formation, et renforcer l'évaluation après la formation et ce même pour la catégorie « exécution ».
- Il faut prendre en considération les besoins individuels de formation avant l'élaboration du plan de formation annuel.
- Implication davantage du personnel dans le processus de formation (identification des besoins, choix des thèmes...)
- Revoir éventuellement la durée de formation estimée courte par un nombre important de personnel formé.
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis le personnel après la formation.
- Implication davantage des responsables hiérarchiques dans l'identification des besoins en formation.

### 3.3 Difficultés rencontrées

- Le premier obstacle rencontré concerne la non acceptabilité des cadres de remplir les questionnaires, pour cause d'insuffisance de temps pour certains cadres, ce qui nous limite l'échantillon à 117 et alors que nous au départ nous avons ciblé un échantillon de 150 salariés.
- Concernant le déroulement de questionnaire, nous étions parfois obligés de traduire le questionnaire en kabyle pour la catégorie exécution à cause de l'incompréhension de la langue française.
- Le non venu de certains cadres pour le rendez-vous fixé avec eux.

### 3.4 Proposition d'une thématique de recherche

D'après la réalisation de notre stage au niveau de l'ENIEM, où on a traité la thématique suivante : « adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise », nous voudrions proposer une thématique de recherche :

« Puisqu' à chaque année le budget de formation n'est pas totalement dépensé, pourquoi le service formation de l'ENIEM n'améliore pas sa démarche de formation en optimisant la qualité des formations dispensées et en privilégiant plus de FALD plutôt que de rendre le reste du budget à la DG ?».

### Conclusion

La formation se présente, aujourd'hui, comme une nécessité incontournable puisqu' elle permet de réaliser une adéquation continue entre vie professionnelle et vie académique.

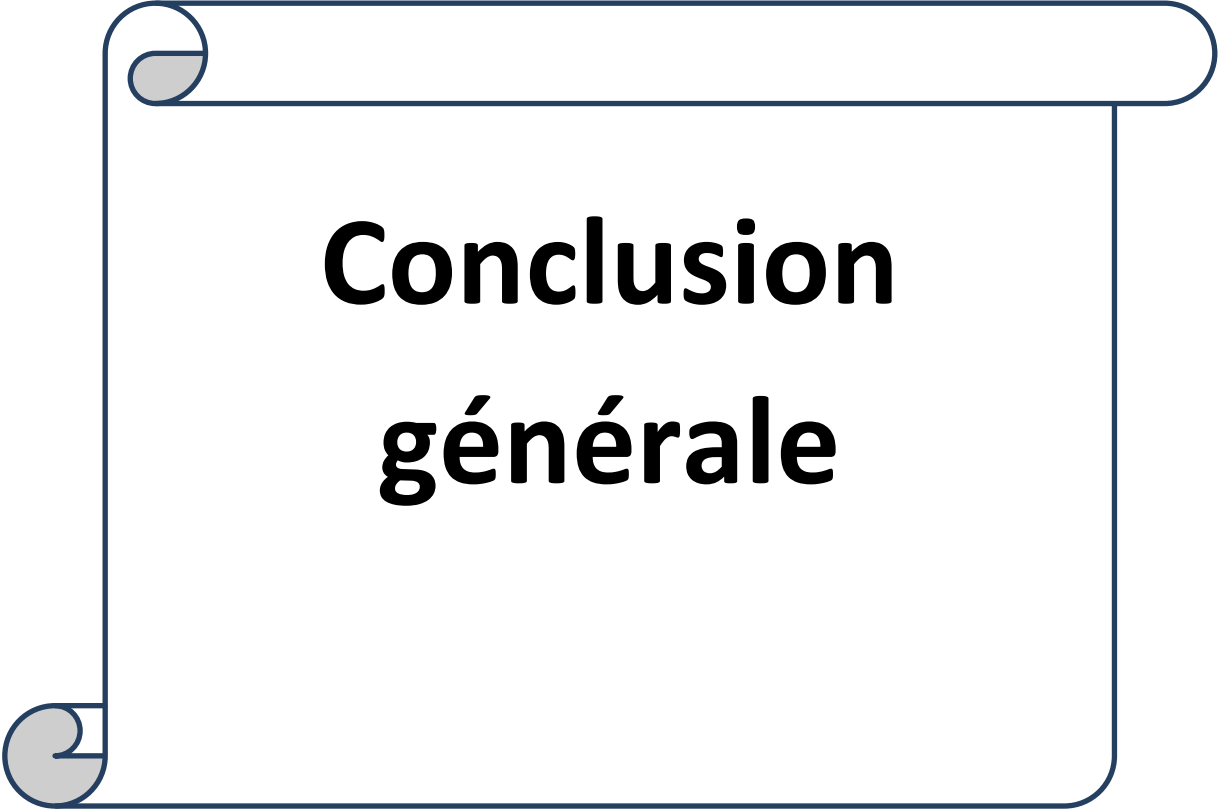
La formation professionnelle au sein de l'ENIEM suit une démarche qui se compose de quatre phases : la détection et analyse des besoins qui se fait seulement à travers des fiches descriptives, l'élaboration du plan de formation, la réalisation d'un projet de formation et l'évaluation post-formation. Ces phases sont respectées lors de chaque projet de formation.

Depuis l'année 2005, ENIEM accorde une importance à la formation professionnelle. Elle vise à développer les savoirs de ses salariés dans tous les domaines et d'une manière particulière les compétences techniques. Mais le problème de l'ENIEM se situe au niveau de la première phase dont les seuls moyens utilisés pour détecter les besoins de formation sont les suggestions des chefs de service. Ces derniers font des observations écrites sur les fiches

descriptives. Donc le service formation doit mettre en œuvre d'autres moyens d'identification des besoins de formation qui lui permettent de détecter même les besoins particuliers des individus comme le recours aux entrevues individuelles. Les besoins collectifs quant à eux à travers les groupes de discussion et même en fonction des indicateurs et des attentes liés au poste, donc cette entreprise doit régler les insuffisances de son dispositif de formation, et doit l'accompagner par une stratégie générale, afin d'élaborer un plan de formation adéquat qui lui permette d'atteindre ses objectifs et d'assurer un développement permanent.

Pour cause de plusieurs insuffisances telles que l'absence d'une GPEC, d'évaluation annuelle et professionnelle, de référentiel compétence, et la non mise à jour des fiches de postes malgré les métiers qui sont en permanente évolution, Malheureusement l'ENIEM rencontre des difficultés quant à la détection des besoins de formation qui empêchent une bonne élaboration du plan de formation.





**Conclusion  
générale**

La formation professionnelle 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.

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.

Au terme de notre étude, nous avons déduit que depuis 2005, l'ENIEM accorde une certaine importance à former son personnel, mais on a constaté que l'effort de formation fourni reste toujours insuffisant. La démarche de formation n'est pas suivie dans les bonnes et dues formes, en effet de grandes lacunes ont été soulevées au niveau de la première étape que représente l'étape de la détection des besoins en formation des ressources humaines.

La formation est le meilleur moyen de développement des compétences des RH et son impact positif permet aux entreprises de se positionner au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

La formation est un outil du développement des hommes et des entreprises au même temps ; Elle 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. « Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité »<sup>1</sup>. La formation se développe, elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable puisqu' in fine les entreprises ayant une solide politique de formation sont performantes, du fait notamment que la formation est l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire pour faire face aux changements. La formation est un moyen de développement économique et social, elle est aussi une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir. Elle est une activité rentable à inscrire dans le temps pour la pérennité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti, « Ressources humaine », 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2009, P 397

Le choix des actions de formation à retenir par les entreprises économiques publiques doit s'inscrire dans le nouveau contexte économique de marché en tenant compte des processus d'introduction des réformes socioéconomiques et financières et ce pour permettre de préparer psychologiquement et techniquement et d'armer le potentiel humain du secteur public.

L'objectif de notre étude est de répondre à la problématique de départ :

Pour cela, nous avons tenté :

- D'éclaircir la relation entre l'identification des besoins et le plan de formation et d'analyser le processus de détection des besoins en formation au sein de l'ENIEM;
- D'établir un état des lieux de la politique de formation au sein de l'ENIEM et comprendre les étapes que suit cette entreprise pour construire son plan de formation annuel.
- Vérifier l'adaptation du plan de formation mis en place aux besoins de l'entreprise.

A travers les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau de l'ENIEM, nous constatons que l'évaluation du personnel après leur formation n'a pas été généralisée d'une manière à toucher l'ensemble des formés, ce qui ne permet pas la connaissance et l'évaluation des apports de la formation.

L'ENIEM ne suit pas une démarche efficace pour élaborer son plan de formation, car elle accuse d'énormes lourdeurs en terme de temporalité. La démarche doit être telle que la planification des différentes étapes ne doit être ni trop avancée dans le temps, de manière à être cohérente et de permettre une réactivité, ni trop tardive pour entrer dans une procédure d'analyse, de consultation et d'organisation du plan de formation. Aussi, l'ENIEM ne se base que sur l'observation pour détecter les besoins en formation alors qu'il y a d'autres moyens bien plus efficaces pour cela.

L'étude sur le terrain nous a permis de confirmer les hypothèses de départ à savoir que malgré les efforts que déploie l'entreprise « ENIEM » en matière de gestion de la formation, ils demeurent insuffisants, car l'ENIEM ne dispose pas d'une vision globale et transversale de projet de formation pour lui permettre de répondre aux nouveaux défis que lui impose le nouvel environnement de plus en plus ouvert et mondialisé,

Nous recommandons quelques axes et pistes d'orientation à savoir :

- Il est nécessaire à cette entreprise de remédier aux retards accusés dans les différentes étapes de la démarche d'élaboration du plan de formation, car cela influence négativement la démarche de formation. Il faut mettre en place des règles pour que chaque responsable assume la responsabilité de leurs retards.
- Donner de l'importance aux méthodes de collectes des besoins de formation, notamment les besoins individuels de formation à travers des questionnaires, des entretiens ou bien instaurer un contrôle régulier des employés sur le terrain pour mieux détecter les besoins.

-Mettre en place l'entretien annuel d'évaluation et veiller à ce qu'il soit scrupuleusement respecté en privilégiant un vrai échange entre le responsable hiérarchique et son collaborateur afin que ce dernier puisse exprimer ses besoins en matières de formation individuelle, mais également pour que le manager puisse lui fixer des objectifs qu'il devra atteindre sur une échéance donnée.

-Enfin, le service formation doit améliorer la qualité de leur formation et renforcer les FALD, comme il peut même assurer des formations à l'extérieur du pays afin d'assurer une formation de qualité et donc in fine la qualification du formé.

Les résultats de notre étude demeurent indicatifs et non exhaustifs, il s'agit d'une contribution scientifique à une problématique véritablement cruciale de l'entreprise publique.



**Références  
Bibliographiques**

## **Ouvrages :**

BELLOULA Tayeb, « **droit du travail** », dahlab, Alger, 1994.

CADIN. L et al, « **GRH : Pratiques et éléments de théorie** », Edition Dunod, Paris, 1997.

CAMPOY E, MACLOUF Etienne, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, « **Gestion des ressources humaines** », éd d'Organisation, Paris,2003.

DIETRICH F. PIGEYRE « **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** », édition La découverte 2005.

DUMAIS Jean-François, « **Guide de gestion des ressources humaines** » édition TECHNO Compétences, Québec, 2003.

F. Makhlouf, « **Initiation à la GRH** », Alger, 2011.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), Competing for the future, Harvard Business Review, juillet-août

J.M. Peretti « **Gestion des ressources humaines** », 15<sup>e</sup> édition, Vuibert, France, 2008.

Jacob T O, « **Developing questionnaire items** », How to do well Washington, D C Humrro, 1974.

Jacques SOYER « **fonction formation** », éditions d'organisation, Paris, avril 2003.

Jean Marie Peretti, « **GRH** »,8<sup>e</sup>me édition, 2004.

Jean-Louis Chauchard, « **construire le plan de formation de service** », édition d'organisation, 1989, Paris.

Laetitia Lethielleux « **l'essentiel de la gestion des ressources humaines** », 5<sup>eme</sup> édition Gualino, Juin 2011, paris.

LE BOTERF G., « **L'ingénierie des compétences** », Paris, Editions d'organisation, 1999.

LOUART.P, « **GRH** », édition Ey ralles, Paris, 1994.

Madeleine DOUBET, « **construit un plan de formation** », 2<sup>e</sup> édition GERESO, Le Mans ,2010.

Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, « **Maxi fiches de stratégie** », édition DUNOD, Paris, 2010.

MESSOUDI Menti, « **essai d'analyse la législation de la réglementation du travail en Algérie** », Alger, OPU, 1986, P108.

MEIGNANT A., « **Manager la formation** », édition Liaisons, Paris, 1991.

MEIGNANT Alain, « **Manager la formation** », éditions Liaisons, Paris, 2003.

MEIGNANT. A, « **aménager la formation** », Edition, Paris, 1991.

MEIGNANT. A. « **Manager la formation** », Edition d'organisation, Paris, 1999.

Muccheilli R, « **Observation psychologique et psychosociologique**», Paris, Ed ESE, 1980.

PERETTI. J-M, « **Les ressources humaines** », Edition Vuibert, Paris, 1998.

SOYER Jacques, « **la fonction formation** », éd d'Organisation, Paris, 1999.

Spradley J P, « **Participant observation** », New York, Holt, Rinchart and Winston 1980.

Thierry Ardouin, « **Ingénierie de formation pour l'entreprise** », 2ème édition DUNOD, Paris, 2006.

VATIER. R, « **Département de l'entreprise et promotion des R.M** », Edition entreprise moderne, Paris, 1960.

#### **Autres :**

- ✓ AFNOR NF X50-120
- ✓ Document de travail d'un groupe de responsables d'une branche professionnelle, sélection et évaluation des prestataires de formation (ronéo), 1998.

#### **Mémoires :**

- ✓ KERMAD Lynda, mémoire de licence en science de gestion, « **L'évaluation du personnel et la détermination des besoins en formation** », Cas :de L'ENIEM Université HASNAOUA..
- ✓ CHAFAIA Wahiba, mémoire de fin de formation Brevet de technicien Supérieur en gestion des ressources humaines, « **La formation professionnelle dans une entreprise économique** », Cas : l'entreprise Electro-industrie AZAZGA, Centre National d'enseignement Professionnel à distance(CNEPD) de Tizi-Ouzou

#### **Reuves :**

- ✓ La revue des sciences de gestion, 2007/4 n°226-227, p. 115-124.
- ✓ La revue de « **L'achat de formation** », Collection Guide technique, Paris, Centre Inffo, 1998.
- ✓ La revue de « **L'achat de formation** », entreprises et Carrières, n°404, octobre, 1997.
- ✓ L'achat de formation, « **Collection Guide technique** », Pris, Centre Inffo, 1998.
- ✓ Joerg Freiling, 2004, « **A Compétence- based Théory of the firme** », Management Revue, Vol, 15(1), P30.

#### **Sites :**

<http://www.ENIEM.fr>

[http : //www.sndl.cerist.](http://www.sndl.cerist)



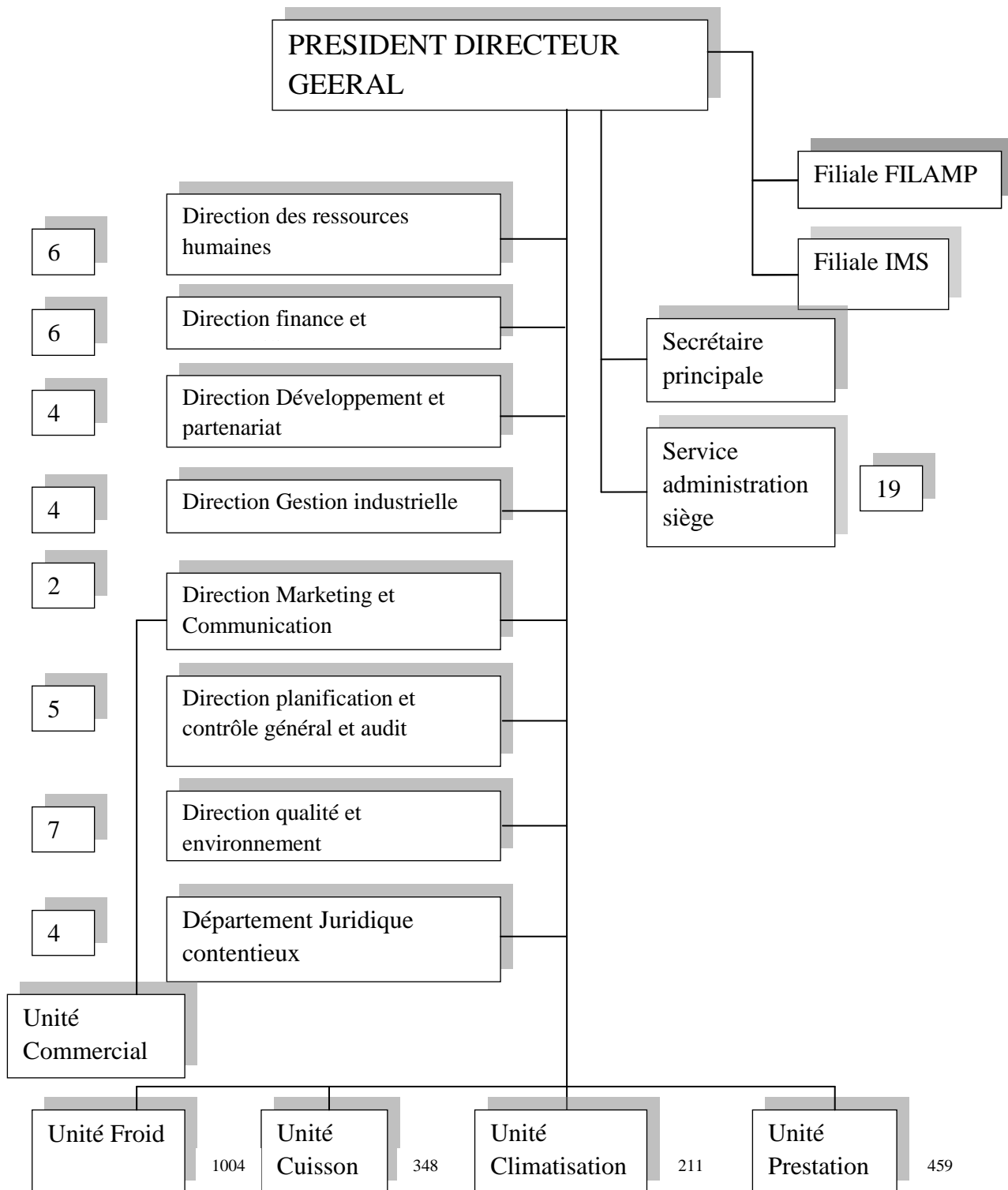
# **Annexes**



**Présentation de l'organigramme Général de l'ENIEM**

**DIRECTION GENERAL DE L'ENIEM**

(2272 Postes) (filiales non comprise)



Annexe n°02

Présentation de l'organigramme Général de l'Unité Froid de l'ENIEM

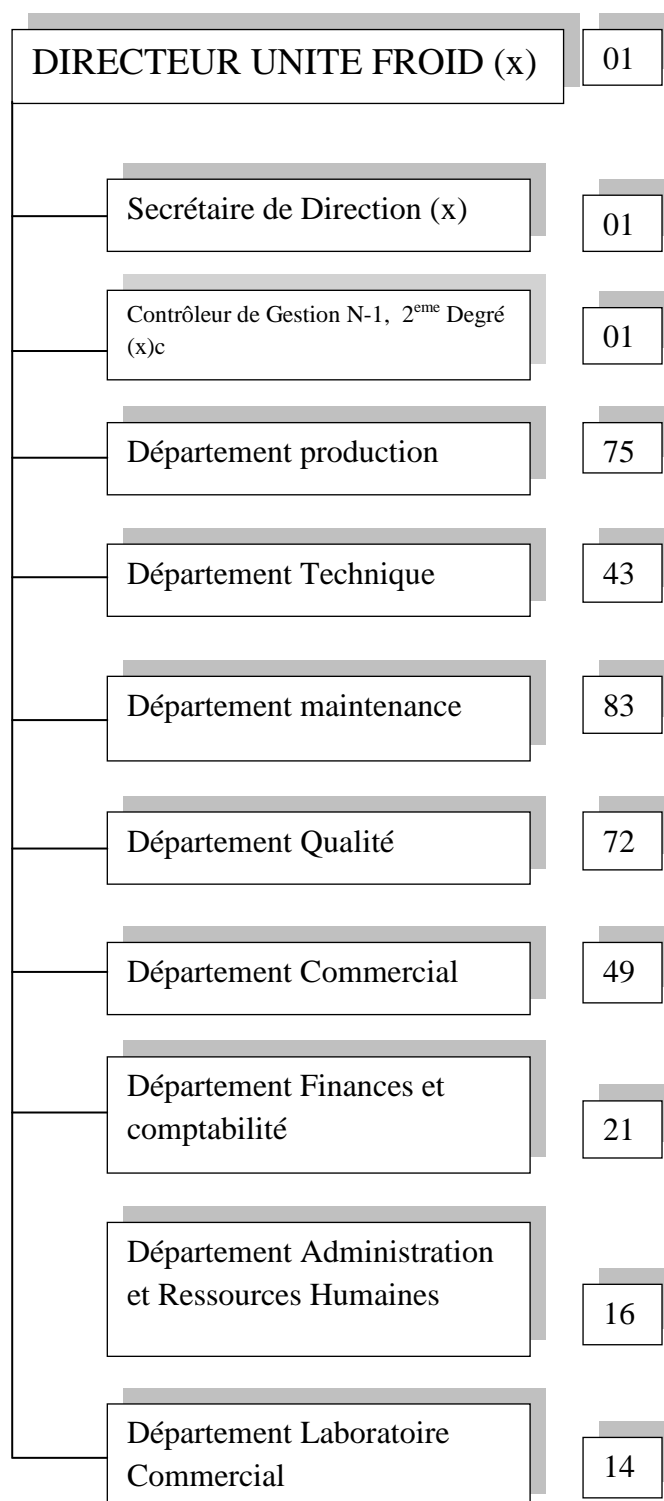
ENIEM/DRH

UNITE FROID

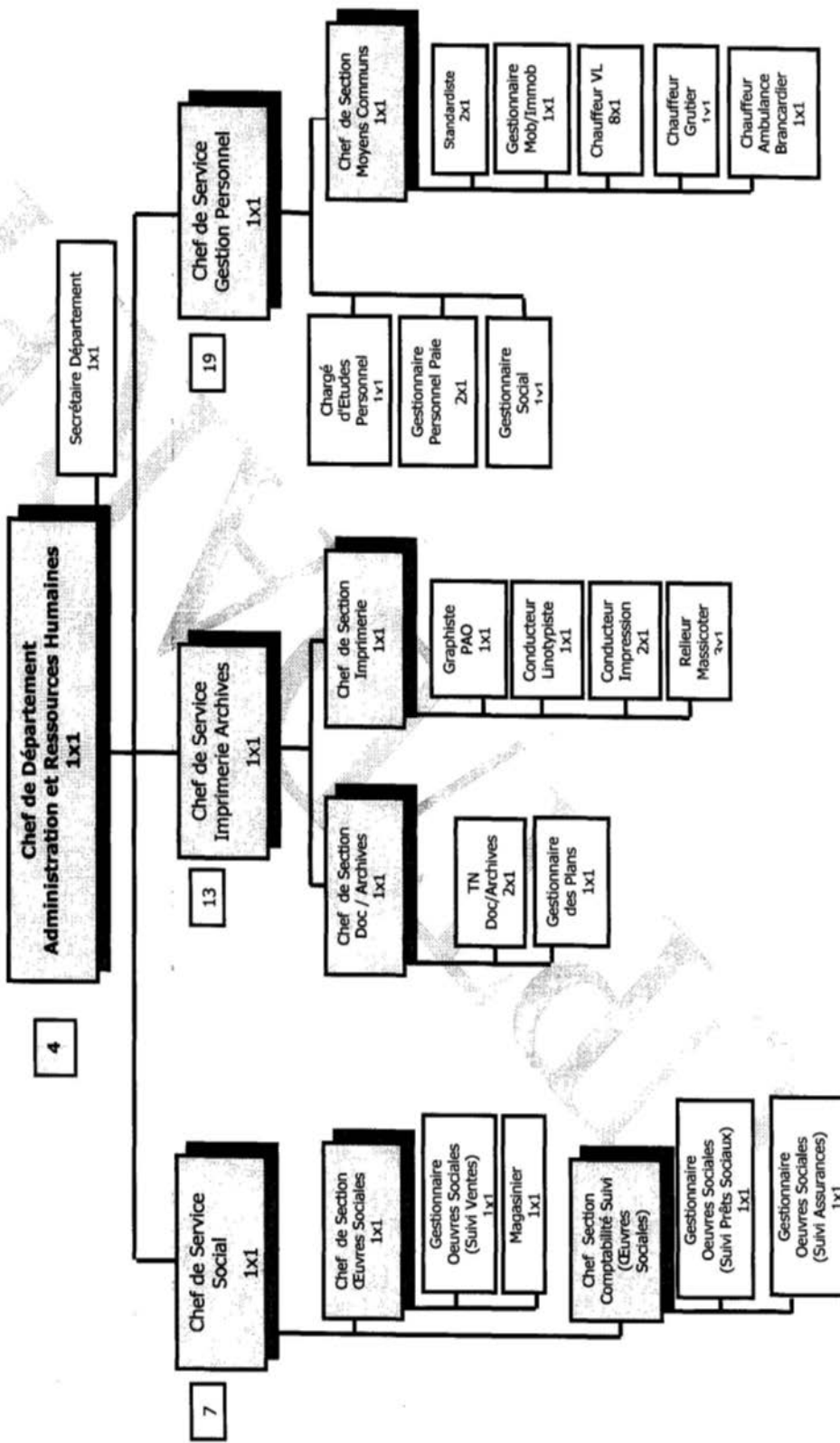
MAI 2013

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITE FROID

(1059 Postes)



**DEPARTEMENT ADMINISTRATION  
ET RESSOURCES HUMAINES (UPT)**  
(Ancienne Situation)



## Annexe n°23

Bonjour, nous sommes deux étudiantes en master II, option Management stratégique des entreprises, à l'université de Tizi-Ouzou (Hasnaoua)

Présentation de l'enquête : Dans le cadre de notre master, nous réalisons cette année un mémoire de recherche sous le thème : « Adaptation du plan de la formation aux besoins de l'entreprise ».

Dans le but de découvrir la première phase de cycle de formation, qui commence par l'identification des besoins en formation. Je souhaiterais aborder avec vous des thématiques telles que votre parcours professionnel, et la manière dont vous percevez la formation professionnelle dans votre poste, ainsi que sur le développement de vos compétences.

Nous vous prions donc de nous accorder un peu de votre temps précieux et de répondre à nos questions.

### QUESTIONNAIRE

**\* Veuillez cocher la case correspondante :**

**1-Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

\* Cadre

\* Maîtrise

\* Exécution

**2-SEXE :**

\*Homme

\*Femme

**3-AGE :**

20-30 ans

31-40 ans

41-50 ans

51-60 ns

Plus de 60 ans

**4-Quel est votre niveau d'instruction ?**

- Universitaire

- Secondaire

- Fondamentale

**5- Le poste que vous occupez correspond-il à vos compétences ?**

-Oui

-Non

**6- Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ?**

-Oui  comment ?

-Non

**7- Sur quel critère êtes-vous envoyé en formation ?**

- sur des recommandations et observations de votre responsable direct.

- sur votre demande.

- sur décision de la direction.

**8- Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de la formation ?**

-Oui  quelles sont ses objectifs ?

-Non

**09- La formation est-elle bénéfique ?**

- Oui

- Non

**10- Avez-vous rencontrés des difficultés au cours de vos formations précédentes ?**

- Oui  Quelle sont ses contraintes ?

- Non

**11- Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?**

- La possibilité d'exercer un autre métier.

- Une meilleure adaptation au poste

- Un enrichissement de votre culture personnelle

- La possibilité d'être promu

**12- Pour vous la durée de la formation est-elle :**

- Courte

- Longue

- Suffisante

**13- Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former son personnel ?**

- Oui  Depuis quand ?

- Non

**14- Par quel moyen êtes-vous évalué avant la formation**

- par un questionnaire

- par un entretien

**15- L'habilité (savoir-faire) du personnel à l'issue de la formation :**

- Beaucoup amélioré

- Amélioré

- Pas de changement

**16- Les objectifs de la formation ont-ils été atteints ?**

- Largement

- Moyennement

- Un peu

- Pas du tout

**17- Le sentiment du personnel à l'issue de la formation**

- Très suffisante

- Suffisante

- Un peu suffisante

- Pas du tout

**18- La documentation remise est-elle suffisante ?**

-Très suffisante

- Suffisante

- Un peu suffisante

**19- Avez-vous subi des évaluations après la formation ?**

- Oui  Comment

- Non

**19- Avez-vous bénéficié de mutation après la formation ?**

- Oui

- Non

**20- Avez-vous bénéficié de promotion ou de mutation après la formation ?**

- Oui

- Non

**21- Souhaitez-vous faire une autre formation ?**

- Oui

-Non

- **Liste des figures :**

Figure n°1 : Comment établir la politique de formation en entreprise ?

Figure n°2 : Présentation de l'écart

Figure n°3 : Le cycle de plan de formation

Figure n°4 : Les 5 tests d'évaluation de la valeur stratégique des compétences

- **Liste des Tableaux :**

Tableau n°1 : les normes ISO concernant la qualité de formation

Tableau n° 2 : Moyens d'identification des besoins de formation

Tableau n°3 : Les finalités possibles d'un plan de formation

Tableau n°4 : Les étapes du plan de formation

Tableau n°6 : logigramme du plan de formation

Tableau n°7 : Les moyens d'identification des besoins de formation

Tableau n°8 : Les étapes du cahier des charges

Tableau n°9 : Répartition des salariés au sein de l'unité Froid selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°10 : Répartition des salariés au sein de l'unité Froid selon le sexe

Tableau n°11 : Evolution des dépenses financières en termes de formation

Tableau n°12 : Evolution du nombre d'effectifs formés

- **Schémas**

Schéma n°01 : principales relations entre les différents partenaires

Schéma n°02 : un exemple de construction

- **Les tableaux ressortis à la base du questionnaire :**

2.1 Répartition par catégorie socioprofessionnelle p 96

2.2 Répartition par sexe p 96

2.3 Répartition par tranche d'Age P 97

2.4 Répartition par niveau d'instruction P 98

2.5 Le poste que vous occupez correspond-t-il à vos compétences ? P 98

2.6 Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ? P 99

2.7 Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ? P 99

2.8 Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de formation ?  
P100

2.9 La formation est-elle bénéfique P 101

2.10 Avez-vous rencontré des difficultés au cours de vos formations précédentes ?  
P101

2.11 Qu'attendez-vous essentiellement de la formation P 102

2.12 Pour vous, la durée de la formation est-elle courte, moyenne ou longue? P 103

2.13 Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former son  
personnel? P 103

2.14 Par quel moyen êtes-vous interrogés avant la formation P 104

2.15 L'habileté (savoir-faire) du personnel à l'issue de la formation P 104

2.16 Les objectifs de la formation ont-ils été atteints ? P 105

2.17 Le sentiment du personnel à l'issue de la formation p 106

2.18 La documentation remise est-elle suffisante ? p 106

2.19 Avez-vous subi des évaluations après la formation p 107

2.20 Avez-vous bénéficié de promotion ou de mutation après la formation ? p 108

2.21 Souhaitez-vous une autre formation ? p 108

- **Les graphiques ressortis à la base d'un questionnaire**

Graphique n°1 : catégorie socioprofessionnelle. pP96

Graphique n°2 : par sexe. P 97

Graphique n° 3: par tranche d'Age. P 97

Graphique n°4 : répartition par niveau d'instruction. P 98

Graphique n° 5 : Le poste que vous occupez correspond-il à vos compétences. P 98

Graphique n°6 : l'évaluation périodiquement pendant le travail P. 99

Graphique n°7 : Sur quel critère être-vous envoyé en formation ? P 100



Graphique n°8 : Connaissances des objectifs de formation avant le stage. P 100

Graphique n°9 : La formation est-elle bénéfique ? P 101

Graphique n°10 : Avez-vous rencontrés des difficultés au cours de vos formations précédentes ?. P 101

Graphique n°11 : Les attentes du personnel. P 102

Graphique n°12 : La durée de la formation. P 103

Graphique n°13 : Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former son personnel ? P 104

Graphique n°15 : L'habileté (savoir-faire) du personnel à l'issue de la formation. P105

Graphique n°16 : les atteintes des objectifs de la formation. P 105

Graphique n°17 : Le sentiment du personnel à l'issue de la formation. P 106

Graphique n°18 : La documentation remise est-elle suffisante ? P 107

Graphique n°19: Évaluation après la formation. P 107

Graphique n°20 : Avez-vous bénéficié de promotion ou de mutation après la formation? P 108

Graphique n°21 : Souhaitez-vous une autre formation ? P 108

## Table des matières

Remerciement .....	I
Dédicaces .....	II
Liste des Abréviations .....	III
Sommaire.....	IV
<b>Introduction Générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Ingénierie de la formation.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1: Cadre générale de la formation .....</b>	<b>4</b>
1. Généralités sur la formation.....	4
1.1 Quelques notions de base : .....	4
1.1.1 Le cadre réglementaire de la France.....	6
1.1.1.1 Le CIF .....	6
1.1.1.2 La VAE .....	6
1.1.1.3 Le DIF ou « Droit Individuel à la Formation » .....	6
1.1.1.3.1 Loi du 4 Mai 2004 .....	6
1.1.1.3.2 La loi du 2 février 2007 .....	7
1.1.2 L'évolution de la législation Algérienne .....	7
2. Les différents partenaires de la formation et leurs relations .....	8
2.1 L'Etat .....	9
2.2 Les organisations syndicales .....	9
2.3 Les organismes collecteurs de fonds .....	9
2.4 Les organismes de formation prestataires .....	10
2.5 Les fournisseurs .....	10
2.6 Les entreprises .....	10
2.6.1 L'employeur .....	10
2.6.2 La direction de l'entreprise et ses représentants ont pour missions .....	11
2.6.3 L'encadrement.....	11
2.6.4 Les salariés .....	11
3. La qualité de la formation.....	11
3.1 Le but de la qualité de la formation .....	11
3.2 Efficacité et amélioration de la qualité de la formation .....	12
3.3. Les normes ISO .....	12
<b>Section 2 : La politique de la formation professionnelle .....</b>	<b>13</b>
1. Politique et méthodologie de l'action de formation .....	4
1.1 La manière d'établissement de la politique de formation dans l'entreprise ...	14
1.2 La construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, Les sept facteurs .....	15
1.2.1 La technologie .....	15
1.2.2 L'organisation .....	15
1.2.3 Le management ou (animation hiérarchique) .....	15
1.2.4 Etat des ressources humaines .....	15
1.2.5 Situation sociale en termes de climat et relations sociales .....	15
1.2.6 Environnements réglementaire et sociogéographique .....	16
1.3 Les objectifs généraux d'une politique de formation .....	16

1.3.1	Assurer la compétence et la qualification des personnels .....	16
1.3.2	Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances .....	16
1.3.3	Améliorer l'efficacité des services .....	16
1.3.4	Mettre en place ou renforcer une démarche qualité .....	16
1.3.5	Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation..	17
1.3.6	Connaître l'organisation et développer une politique de communication .....	17
1.3.7	Développer une dimension particulière .....	17
1.3.8	Assurer le développement personnel et culturel .....	17
1.4	Méthodes et typologies de l'action de formation .....	17
1.4.1	Méthode de formation .....	17
1.4.1.1	Formation interne .....	17
1.4.1.2	formations externes .....	17
1.4.1.3	Stage intra-entreprise .....	17
1.4.1.4	Stage interentreprises .....	17
1.4.2	Les typologies de la formation .....	18
1.4.2.1	La formation pour l'adaptation .....	18
1.4.2.2	La formation et gestion prévisionnelle du personnel .....	18
1.4.2.3	La formation aux outils intellectuels de base « culture générale» .....	18
1.4.2.4	Formation en culture d'entreprise .....	18
1.4.2.5	La formation en mobilisation sur un projet d'entreprise .....	19
2.	Enjeux et objectifs visés par la formation professionnelle .....	19
2.1	Les enjeux de la formation professionnelle .....	19
2.1.1	Les enjeux d'ordre productif .....	19
2.2	Les enjeux liées aux manager .....	20
2.3	Les objectifs visés par la formation professionnelle .....	20
3.	Cycle de la formation professionnelle .....	21
3.1	Identification et analyse des besoins de formation .....	21
3.2	Planification et conception de la formation .....	23
3.2.1	Planification.....	23
3.2.1.1	Outils de planification .....	23
3.2.2	Conception .....	24
3.3	Diffusion de la formation .....	24
3.3.1	Les techniques d'enseignement .....	24
3.4	Évaluation et suivi post-formation .....	25
3.4.1	L'évaluation des effets de la formation .....	25
3.4.1.1	Le pseudo évaluation .....	26
3.4.1.2	L'évaluation par objectifs .....	26
3.4.1.3	Les approches complémentaires .....	27
3.5	La mise en œuvre de la formation .....	27
3.5	La mise en œuvre de la formation..	28
	<b>Section III : Le plan de formation.....</b>	<b>30</b>
1)	L'élaboration du plan de formation .....	30

1.1	Définition du plan de formation .....	30
1.2	Les objectifs du plan de formation .....	31
1.3	Les étapes du plan de formation .....	33
1.4	Le cycle du plan de formation .....	35
2)	Les choix et logogramme de la politique de formation .....	39
2.1	Les choix de la politique de formation .....	39
2.2	Logigramme du plan de formation.....	41
2.3	Réflexion pour la qualité du plan de formation.....	42
3)	L'approche fondée sur les ressources et les compétences .....	43
3.1	Le modèle fondé sur les ressources et les compétences .....	43
3.1.1	Quelques définitions principales .....	44
3.1.2	Les différentes catégories de ressources .....	44
3.1.2.1	Ressources physiques .....	44
3.1.2.2	Ressources technologiques .....	44
3.1.2.3	Ressources financières .....	44
3.1.2.4	Ressources humaines .....	45
3.1.2.5	Ressources organisationnelles .....	45
3.1.2.6	Ressources réputationnelles .....	45
3.1.3	Les caractéristiques de ressources de l'entreprise.....	45
3.1.3.1	Les ressources doivent être valorisables .....	45
3.1.3.2	Elles doivent être rares .....	45
3.1.3.3	Elles doivent être non substituables .....	45
3.1.3.4	les ressources doivent être difficiles à imiter.....	46
3.2.	Les stratégies d'adéquation à l'environnement et l'intention stratégique .....	46
3.2.1	Les stratégies d'adéquation à l'environnement (strategic fit .....	46
3.2.2	L'intention stratégique (strategic intent).....	47
3.2.2.1	Les effets de l'intention stratégique .....	47
3.2	Les domaines de compétences.....	48
3.2.1	Domaine industriel.....	48
3.2.2	Domaine commercial.....	48
3.3	L'approche par les compétences des ressources humaines.....	48
 <b>Chapitre II : recensement des besoins de formation .....</b>		<b>52</b>
<b>Section 1 : Identification des besoins de formation dans l'entreprise .....</b>		<b>53</b>
1.	Identification des besoins de formation.....	53
1.1	Définition et type des besoins de formation.....	53
1.1.1	Définition de besoin de formation.....	54
1.1.2	Les types de besoins de formation .....	54
1.2	Eléments déterminant les besoins de formation .....	54
1.2.1	Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel .....	54
1.2.2	Les enquêtes sur le terrain .....	55
1.2.3	L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte .....	55
1.2.4	L'analyse de concurrente des tâches et des aptitudes des salariés.....	55
1.2.5	L'appréciation du personnel.....	55

2. Les moyens d'identification des besoins de formation .....	56
3. Les méthodes d'identification des besoins .....	56
3.1 Les méthodes concernées sur l'expression des attentes individuelles .....	56
3.1.1 Le questionnaire .....	56
3.1.2 L'entretien .....	58
3.2 Méthode concentrés sur les besoins de l'organisation .....	59
3.3 Les méthodes de diagnostic individuel .....	60
<b>Section 2 : L'analyse des besoins en formation .....</b>	<b>60</b>
1. Collecte et analyse des données .....	60
1.1 Collecte des données .....	60
1.2 L'analyse des besoins de formation .....	61
1.2.1 Définition d'analyse des besoins .....	61
1.2.2 Les niveaux d'analyse des besoins .....	61
1.2.2.1 Au niveau individuel.....	61
1.2.2.2 Au niveau d'entreprise (organisationnel) .....	61
1.2.2.3 Au niveau stratégique .....	61
1.3 Analyse des données recueillies .....	62
1.3.1 Méthodologie d'analyse des besoins de formation .....	63
1.4 La classification des besoins .....	64
2. Les domaines et les types de préoccupations des besoins en formation.....	64
2.1 Les domaines de préoccupations des besoins en formation.....	65
2.2 Les type de préoccupation .....	65
3. Pratique du recensement des besoins et cas de besoins de formation.....	65
3.1 Pratique du recensement des besoins.....	65
3.2 Cas de besoins de formation. ....	66
3.2.1 Premier ca .....	66
3.2.2 Deuxième cas .....	66
3.2.3 Troisième cas .....	66
3.2.4 Quatrième cas .....	67
3.2.5 Cinquième cas .....	67
3.2.6 Sixième cas .....	67
<b>Section III : Les outils de gestion .....</b>	<b>68</b>
1. Contractualisation et cahier des charges .....	68
1.1 Définition de cahier des charges .....	68
1.2 Intérêts de la démarche cahier des charges .....	68
1.3 Les étapes du cahier des charges .....	69
I-Premier temps : analyse du cadre, de la demande et rédaction des cahiers des charges ...	69
1) Elaboration du cahier des charges du projet .....	69
2) Elaboration du cahier des charges de la formation .....	70
2).1 Schéma n°02 : un exemple de construction .....	71
2).2 Les caractéristiques du cahier des charges .....	72
2).2.1 La rigueur.....	72
2).2.2 La souplesse.....	73

II-Deuxième temps : procédure d'appel d'offre .....	72
3) Présélection des organismes .....	73
3).1 Les critères que l'on peut retenir pour cette présélection .....	73
4) Appel d'offre .....	74
4).1 Commission d'appel d'offre .....	74
5) Examen des propositions .....	74
III-Troisième temps : audition des candidats et choix du prestataire .....	75
6) Sélection de l'organisme .....	75
6).1 Sélection des organismes de formation .....	75
7) Contractualisation.....	76
7.1 Les tableaux de bord .....	77
7.2 Définition et objectif d'un tableau de bord .....	77
7.3 Caractéristiques .....	78
7.4 Démarche pour l'élaboration d'un tableau de bord .....	79
7.5 Détermination des éléments à mesurer et à suivre.....	79
7.6 La création des indicateurs.....	80
<b>Chapitre III : Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise Cas de l'ENIEM -UF-</b> .....	<b>82</b>
<b>Section 01: La formation au sein ENIEM</b> .....	<b>82</b>
1. Présentation générale de l'ENIEM .....	82
1.1. La création de l'ENIEM .....	82
1.2. Mission et objectifs de l'ENIEM .....	83
2. Présentation du complexe d'appareils ménagers (CAM).....	84
2.1. Unité froid.....	84
2.2. Unité cuisson .....	84
2.3. Unité climatisation.....	85
2.4. Unité commerciale.....	85
2.5. Unité prestation technique (UPT) .....	86
3. Présentation du service administration et ressources humaines.....	87
3.1. Présentation et rôle des chefs des postes du service ressources humaines ..	88
3.1.1 Le chef de service ressources humaines .....	88
3.1.2 Chargé d'étude personnel (responsable de formation) .....	88
3.1.3 Chef de section gestion personnel et paie .....	88
3.1.4 Chef de section des moyens généraux .....	88
<b>Section 2 : La gestion de la formation au sein de l'ENIEM</b> .....	<b>88</b>
1. La place de formation au sein de l'ENIEM.....	88
1.1 La formation pour les cadres .....	89
2. Les types de formation .....	89
2.1 Séminaires.....	89
2.2 Recyclage .....	89
2.3 Formation sur tas .....	89
2.4 Perfectionnement professionnel .....	90
2.5 Formation spécifique .....	90

2.6	Formation Le processus de formation .....	90
3.	Le processus de formation .....	90
3.1	Détection et analyse des besoins .....	91
3.2	Elaboration du plan de formation.....	91
3.3	Réalisation d'un projet de formation .....	92
3.4	L'évaluation de la formation .....	93
3.4.1	L'évaluation à chaud .....	94
3.4.2	L'évaluation à froid .....	94
3.4.3	L'évaluation quantitative .....	94
3.4.4	L'évaluation qualitative .....	94
	<b>Section 03 :Le cadre méthodologie et l'enquête par questionnaire .....</b>	<b>94</b>
1.	Outils et méthodes de collectes de données .....	94
1.1	Le questionnaire .....	95
1.2	L'objectif de l'enquête.....	95
1.3	Les hypothèses de l'enquête .....	95
1.4	La population de l'enquête .....	95
2.	Tri à plat .....	96
2.1	Répartition par catégorie socioprofessionnelle .....	96
2.2	Répartition par sexe .....	97
2.3	Répartition par tranche d'Age .....	97
2.4	Répartition par niveau d'instruction .....	98
2.5	Le poste que vous occupé correspond-t-il à vous compétences ? .....	99
2.6	Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail .....	99
2.7	Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation .....	00
2.8	Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de formation ? .....	100
2.9	La formation est-elle bénéfique.....	101
2.10	Ave-vous rencontrés des difficultés au cours de vos formations précédentes ?	101
2.11	Qu'attendez-vous essentiellement de la formation .....	103
2.12	Pour vous la durée de la formation est-elle court, satisfaisante, longue ? .....	103
2.13	Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former son personnel?.....	104
2.14	Par quel moyen êtes-vous interrogés avant la formation .....	104
2.15	L'habileté (savoir-faire) du personnel à l'issue de la formation .....	105
2.16	Les objectifs de la formation ont-ils été atteints ? .....	105
2.17	Le sentiment du personnel à l'issue de la formation .....	106
2.18	La documentation remise est-elle suffisante ? .....	107
2.19	Avez-vous subit des évaluations après la formation .....	106
2.20	Avez-vous bénéficié de promotion ou de mutation après la formation?.....	108
2.21	Souhaitez-vous une autre formation ? .....	108
3.	Les points faibles, suggestions ainsi les difficultés rencontrées lors de l'enquête .	109
3.1	Les points faibles .....	109
3.2	Suggestions .....	110
3.3	Difficultés rencontrées .....	110

3.4 Proposition d'une thématique de recherche .....	111
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>113</b>
<b>Références Bibliographiques</b> .....	<b>116</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>118</b>
<b>Liste des tableaux et Liste des figures et listes des schémas</b> .....	<b>146</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>156</b>