

UNIVERSITE ABDE RAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème

**La formation et son impact sur l'évolution
des carrières : Cas NAFTAL**

District Bejaia

Réalisé par :

-M^{elle} KHANTACHE Zehira

-M^{elle} LEHOUCHE Rahima

Encadré par :

-Dr TIMERIDJINE Sara

Année universitaire 2021/2022



Remerciements

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

*Ainsi nous tenons à remercier vivement notre encadrant **M^{me} TIMERIDJINE SARA**, qui a bien voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail, pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de **NAFTAL District Bejaia** d'avoir accepté de nous accueillir et à notre encadrant **M^{me} MOKRANI SAMIA** pour sa disponibilité et nous avoir fourni les informations nécessaires pour notre recherche.*

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Enfin nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à ceux qui me sont les plus chers

Ma mère et mon père

A mon frère YANIS et mes sœur WIDAD et HOUDA

A mon fiancé FAHIM

A ma binôme LEHOUCHE RAHIMA

*A ceux ou celles qui ont contribué directement ou indirectement
à la réalisation de ce mémoire*

KH. ZEHIRA



DEDICACE

JE dédie ce modeste travail à ceux qui me sont les plus chers

Ma mère, à la mémoire de mon père

*A mes sœur HOURIA, AKILA et ces enfants, WARDA et ces
filles, HANAN et son bébé, ma petit sœur NAZIHA*

A mon fiancé HOUSSAM

A ma binôme KHANTACHE ZEHIRA

*A ceux ou celles qui ont contribué directement ou indirectement
à la réalisation de ce mémoire*

L.H. RAHIMA

Liste des abréviations

GRH : gestion des ressources humaines.

RH : ressources humaines.

NAFTAL : société nationale de canalisation et distribution des hydrocarbures.

DRH : directeur des ressources humains.

GPEC : gestion provisionnelle des emplois et des compétences.

GC : gestion des carrières.

VAE : Validation des acquis de l'expérience.

CSE : comité social et économique.

CNAC : caisse nationale d'assurance chômage

CRE : centre de recherche d'emplois

CATI : centre d'aide au travail indépendant

SONATRACH : société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures

ERDP : l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers

UND : unité NAFTAL de distribution

GPL : gaz de pétrole liquéfié

CLP : carburants, lubrifiants et pneumatiques

CLPB : carburants, lubrifiants et pneumatiques bitumes

CBR : carburants de la Branche rattachés au District

HSEQ : Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité

NAFTEC : société nationale de raffinage de pétrole

STPE : Société de transport des produits énergétiques

SNTR : Société National des transports routiers

BIU : bordereaux inter unités

BMI : le bon mouvement interne

ING : Service Information de Gestion

AMG : Administration et moyen généraux

CNAS : Caisse national des assurances sociales

MIP : Mutuelle de l'industrie de pétrole

BOG : Bureau d'ordre générale

OSC : Ouvre sociales et culturelles

Liste des tableaux

Tableau n°01 : les finalités possibles d'un plan de formation.....	27
Tableau n°02 : les composants de la compétence.....	39
Tableau n°03 : la différence entre la démarche quantitative et la démarche qualitative.....	51
Tableau n°04 : la répartition des enquêtes selon la raison de bénéficiaire à cette formation.....	70

Liste des figures

Figure n°01 : les étapes de plan de formation.....	23
Figure n°02 : la place de la gestion des carrières dans la GRH.....	35
Figure n°03 : Les différentes étapes de la carrière.....	37
Figure n°04 : le processus d'acquisition des compétences.....	45
Figure n°05 : Organisationnel du District Carburants de Bejaia.....	59
Figure n°06 : la répartition de la population d'étude selon le sexe.....	67
Figure n°07 : La répartition des enquêtes selon l'âge.....	67
Figure n°08 : La répartition selon le niveau d'instruction.....	68
Figure n°09 : répartition par catégorie socioprofessionnelle du personnel.....	68
Figure n°10 : la répartition selon l'ancienneté.....	69
Figure n°11 : La répartition selon le contrat.....	69
Figure n°12 : la répartition des enquêtes selon ceux qui ont bénéficié d'une formation.....	70
Figure n°13 : la répartition des enquêtes selon la nature de la formation.....	71
Figure n°14 : La répartition des enquêtes selon l'objectif principale de formation.....	71
Figure n°15 : la répartition des enquêtes selon leur identification à la formation.....	72
Figure n°16 : la répartition des enquêtes qui en suivi le rapport direct avec leur tâche exercées.....	72
Figure n°17 : La répartition de l'enquêté par a pour à la durée de la formation.....	73
Figure n°18 : La répartition des enquêté à l'évaluation après la formation.....	73
Figure n°19 : la répartition des enquêté selon le type de l'évaluation.....	74
Figure n°20 : La répartition des enquêté selon le facteur motivant de la formation pour le travail.....	74
Figure n°21 : la répartition des enquêté sur la motivation des salariés.....	75
Figure n°22 : la répartition des enquêté qui ont atteint les objectifs de leur formation.....	75
Figure n°23 : la répartition des enquêté sur la politique de formation de NAFTAL.....	76
Figure n°24 : la répartition des enquêté sur les formations proposées par l'entreprise.....	77
Figure n°25 : La répartition des enquêté sur l'importance de la formation dans l'entreprise.....	78

Figure n°26 : la répartition des enquêté sur la bonification des promotions après la formation.....	78
Figure n°27 : La répartition des enquêté sur l’obtention des promotions après la formation.....	79
Figure n°28 : la répartition des enquêté sur la difficulté d’exécution des tâches.....	79
Figure n°29 : La répartition des enquêtes sur les connaissances acquises.....	80
Figure n°30 : la répartition des enquêté sur le rôle de la formation dans l’acquisition des compétences.....	80
Figure n°31 : la répartition des enquêté sur la nécessite de la formation pour développer les compétences.....	81
Figure n°32 : La répartition des enquêté sur la formation.....	81
Figure n°33 : la répartition des enquêté sur la relation de formation et des compétences.....	82
Figure n°34 : la répartition des enquêté sur l’effet de la formation dans le travail.....	83
Figure n°35 : La répartition des enquêté sur le rôle de la formation dans le développement de NAFTAL.....	83
Figure n°36 : la répartition des enquêté sur le rôle de la formation dans l’évolution des carrières au sein de l’entreprise NAFTAL.....	84

Sommaire

Introduction Générale..... 2

Chapitre 01 : Généralité sur la formation

Section 01 : Définition, objectifs et l'importance de la formation.....7

Section 02 : Les modalités de la formation18

Section 03 : Le plan de formation 21

Chapitre 02 : La formation et l'évolution des carrière

Section 01 : Généralité sur la gestion des carrières 33

Section 02 : Développement des compétences37

Section 03 : Formation et développement des compétences43

Chapitre 03 : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL

(District Bejaia)

Section 01 : Méthodologie de l'enquête49

Section 02 : Présentation de l'entreprise52

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'entretien et de questionnaire.....63

Conclusion générale.....88

Bibliographie.....91

-Les Annexes

-Table des matières

-Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans le développement et le succès de l'entreprise. Elles sont considérées comme étant une source fondamentale à exploiter pour créer de la valeur et de la richesse.

Les RH sont les meilleurs moyens à optimiser pour l'obtention de la performance et l'acquisition d'un avantage concurrentiel et non par les techniques et moyens de production seuls. Pour cela, l'entreprise a besoin d'améliorer le niveau de qualification et de compétence de son capital humain afin d'être compétitive face aux autres entreprises sur le marché.

« La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'il leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leur tâche actuelle et futures »¹

La formation est une centrale dans la politique de la gestion des ressources humaines, elle est un des principaux leviers pour augmenter les compétences générales du groupe, faire face aux changements et répondre aux problématiques d'adaptation. Cependant la formation doit être structuré de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise dans le but d'améliorer la performance, le comportement et les compétences dans le sens désiré

La formation est un levier stratégique pour le développement systématique de connaissances et de compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique, une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou la maintenir ainsi. Elle joue un rôle important dans le développement des ressources humaines, ce qui va pousser et aider l'entreprise à se développer dans tous les domaines, donc l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences requises afin d'améliorer la performance et avoir un avantage compétitif.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche, en souhaitant étudier et analyser la formation au sein de l'entreprise « NAFTAL » district de Bejaia. Ainsi s'articule notre problématique : **Comment la formation impacte-elle sur l'évolution des carrières ?**

¹ Jean-Marie Peretti, **ressource humaines et gestion de personnel**, 2^e édition, Vuibert, Paris, 1998, P99

Introduction générale

De cette dernière, découle quatre questions secondaires à savoir :

- Quelle est la place de la formation au sein de l'entreprise ?
- Quel est le rôle de la formation dans la motivation des salariés de l'entreprise ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?
- Quelle est la relation entre la formation et les compétences ?

Hypothèse

La formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux plus d'informations au milieu des différents évolutions, culturelle, économique, technologique.

En effet, afin de répondre à ces questions problématiques nous allons mettre ces hypothèses qui permettront de développer les axes d'investigation retenus dans cette étude qui sont :

- L'entreprise NAFTAL District Bejaia perçoit la formation comme un levier stratégique pour le développement des RH, ce qui influence positivement sur la motivation du personnel.
- L'entreprise NAFTAL district Bejaia considère la formation comme un moyen de développement les compétences, ce qui influence positivement sur l'évolution des carrières de ces employés.

Les raisons de choix du thème

Le choix du thème « la formation et son impact sur l'évolution des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL District Bejaia » provient de plusieurs motifs qu'on peut résumer comme suit :

- la formation et son rôle sur le développement des RH et les compétences qu'on peut acquérir dans le monde du travail.

En effet définir le rôle de la formation dans la motivation du personnel au sein de l'entreprise et découvrir si la formation au sein de l'entreprise NAFTAL influence vraiment sur la motivation de ces salariés

Introduction générale

Les objectifs du thème de la recherche

L'objectif de notre recherche contribuer à la connaissance sur la formation et son impact sur l'évolution des carrières, notre étude vise à atteindre les objectifs suivants :

- montrer l'objectif et le rôle de la formation dans les entreprises et le développement des compétences des salariés
- voir comment la formation influence la motivation du personnel
- expliquer le lien entre la formation et le développement des compétences
- l'importance de la formation au sein de l'entreprise

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien cette recherche, la méthode suivie dans notre travail est basée sur deux études : une **étude théorique** et une **étude empirique**. La première s'appuie sur une large consultation d'ouvrages, articles et des travaux universitaires : thèses. La seconde, consiste en une présentation des résultats obtenus sur un échantillon de salariés, suivant une démarche quantitative dont la collecte repose sur un questionnaire, et une démarche qualitative elle repose sur un entretien afin de recueillir les opinions des différents salariés, personnel au sein de l'entreprise NAFTAL Bejaia.

Structure d'un mémoire

Pour bien analyser cette problématique nous avons opté pour un plan de travail organisé en trois chapitres :

Le premier chapitre aborde l'aperçu générale sur la formation, il est subdivisé en trois sections. La première section apporte sur les notions fondamentales (définition, objectifs et l'importance de la formation) la seconde section porte sur les modalités de la formation, la troisième section porte sur le plan de formation.

Le deuxième chapitre consacré à la formation et l'évolution des carrières il est subdivisé en trois sections la première porte sur la généralité sur la gestion des carrières et la seconde section

Introduction générale

sur le développement des compétences et la troisième section sur la formation et développement des compétences

On termine par le troisième chapitre consacré sur l'aspect pratique de l'étude qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, la méthodologie empruntée et à l'analyse des résultats de l'enquête sur la formation au sein de l'entreprise NAFTAL.

Chapitre 01

Généralités sur la formation

Introduction

La gestion de la formation consiste à gérer, suivre et contrôler toutes les données concernant les formations passées, présentes et à venir de l'entreprise. En contrôlant et optimisant le budget formation, elle est considérée comme une des politiques essentielles de celle que recouvre la GRH. Elle constitue un outil et un réel levier stratégique dans l'entreprise.

La formation est un moyen qui peut servir l'objectif très diversifié, elle est un investissement au sein de l'entreprise qui permet d'accroître les compétences et la productivité des services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Dans ce chapitre nous allons présenter 3 sections, la première comprend la définition, les objectifs et l'importance de la formation. Dans la deuxième section, nous allons présenter les modalités de la formation. Enfin, la troisième sera sur le plan de formation.

Section 1 : définition, objectifs et importance de la formation

La formation professionnelle est un processus de formation visant à acquérir les connaissances, compétences et les savoir-faire indispensables à l'exercice d'une activité professionnelle ou d'une profession dans un certain secteur d'activité.

I-Définition de la formation

Dans le but de définir ce qu'est la formation, il est important de définir ce qu'est la formation, la formation professionnelle et la perception de loi algérienne à ce sujet

I-1 La formation

Selon MEIGNONT, la formation est un « *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'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter au salarié des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise* »²

² MEIGNANT, à manger la formation, édition d'organisation, Paris 1991.p101

Chapitre 01 : généralités sur la formation

Selon RAYMOND VATIER la formation est « *l'ensemble des actions capable de mettre les individus et groupe en état d'assuré avec compétence leur fonction actuelle ou celle qui leur seront pour la bonne marche de l'organisation* »³

Selon JEAN-PIERRE CITEAU : « *la formation est définie comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle* »⁴

I-2- La formation professionnelle

Selon DOLAN SHIMON « *la formation professionnelle continue est un processus qui consiste à transmettre aux employés des connaissances et des compétences nécessaire à l'accomplissement de leur travail* »⁵

Selon LOUART, il définit la formation professionnelle comme : « *les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichisse la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* »⁶

Selon PERRITI « *c'est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposé, afin de leur permette de s'adapter aux changements structurels, et aux modifications de l'organisation du travail, impliqués par l'évolution technologique, et économique, et favoriser leur évolution professionnelles* »⁷

I-3-La formation selon la loi 90-11

Selon l'article 57 : « *chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet au comité de participation. L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier* »

³ VATIER, in SEKIOU, **gestion de la personne**, édition d'organisation, paris, 1986.P292

⁴ JEAN-PIERRE CITEAU, op CIT, P101

⁵ DOLAN et all, **psychologie de travail et comportement**, 2ème édition, Liée, Canada, 2002, page 455.

⁶ LOUART.P, **gestion des ressources humaine**, Édition Eyrolles. Paris, 1994, P130

⁷ PERRITI, **gestion des ressources Humaines**,7ème édition, édition VEBURT, Paris, 1998, P.99

Chapitre 01 : généralités sur la formation

Selon l'article 58 de cette loi : « *Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques* »

D'après ces définitions, on en conclue que la formation a un aspect important dans la gestion des ressources humaines. Nous retenons que c'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et des supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à atteindre les objectifs adéquats à leurs fonctions actuelles et futures. Elle est aussi rattachée au savoir (acquisition des connaissances), au savoir-faire (accomplissement adéquat des fonctions), et au savoir être (elle incite les travailleurs à améliorer leur comportement, leur conduite et leur attitudes).

I-4-La politique de formation

Une politique de formation peut être considérée comme un cas particulier de politique de l'éducation, entendue comme ordonnancement d'un système d'enseignement, d'apprentissage et de formation générale ou professionnelle. Elle se dessine à la fois comme politique d'orientation de la connaissance légitime, comme politique de distribution de ces savoirs, savoir-faire et savoir-être, comme politique d'investissement économique et enfin, comme politique de distribution de destinées sociale (Hutmacher,2002) ⁸

Selon MEIGNANT « *une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa responsabilité, la satisfaction de ces client, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime par la direction général et engagement toute entreprise, la formation et par extension de gestion de compétences* » ⁹

Selon JACQUES SOYER « *La politique de la 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 ou aménagées chaque année pour être présentées au comité d'entreprise, nous*

⁸ Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, 2003, pp 209-212

⁹ MEIGNANT A. quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité social de l'entreprise ? Luxembourg. Aout 2004 p5

Chapitre 01 : généralités sur la formation

considérons 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 :

- 1- 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.
- 2- Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter on y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- 3- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.¹⁰

I-4-1-Les objectifs d'une politique de formation ¹¹

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration.
- Elever le niveau général du personnel.
- Aider le personnel à évaluer hors de l'entreprise.
- Adapter les nouveaux entrants.
- Préparer à des reconversions.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Développer le lien social et la communication interne.
- Partager les savoir et les savoir-faire.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

¹⁰ JACQUES SOYER. **Fonction formation**. Troisième édition d'organisation, paris, 1998, 1999,2003, P28.

¹¹ JACQUES SOYER. **Fonction formation**. Deuxième édition cinquième tirage 2002

I-5-La formation en Algérie ¹²

1-5-1-Historique

En Algérie, les perceptions de la formation ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu l'entreprise et la GRH.

A- De 1960 et 1970

L'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste traduit par l'adhésion de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation s'articulait autour de la nécessité de combler le manque important des ressources humaines dans les entreprises. Les programmes de coopération entre les pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants ou des cadres en exercice de formation. Celle-ci, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la GRH, a tout de même constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.

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

B-Dans les années 1980

Les pratiques de formation durant cette période ont été ralenties. En effet, l'intrusion de la dimension politique dans la gestion des entreprises, ainsi que les effets du choc pétrolier de 1986 sur les finances publiques ont conduit vers une réduction des dépenses de formation. La politique de formation devient un processus de négociation entre partie prenantes, souvent aux intérêts divergents. Elle constituait un moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrant à l'égard de la gestion ou un moyen de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante.

C-Depuis les années 1990

L'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché, caractérisée par des restructurations profondes du secteur industriel ainsi qu'une ouverture vers le secteur privé et les entreprises étrangères, ce qui a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation. Les entreprises veillent alors à

¹² Document interne à l'entreprise publique algérienne.

Chapitre 01 : généralités sur la formation

donner à la formation une dimension stratégique, puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer, dans leur plan de formation, l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement de travail.

1-5-2- La formation dans le cadre réglementaire algérien

En Algérie le cadre juridique comporte plusieurs textes couvrants des contextes différents sur la formation, comme il est précisé dans la loi du 31 décembre 1997 ; mise à jour le 08 juillet 1997 notamment les articles en relation de travail :¹³

Art57 : chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Art58 : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître sa connaissance générale, professionnelle et technologique.

Art59 : l'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou la compétence le permettent de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Art60 : sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

¹³ Journal officiel n89 du 31 décembre.

Chapitre 01 : généralités sur la formation

1-5-3- les sources de financement de la formation en Algérie

Le financement de la formation en Algérie provient de trois parties :¹⁴

A- L'Etat

Il prend en charge les dépenses de formation continue de ses agents, il finance également des programmes d'insertion et de réinsertions des demandeurs d'emploi. La caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) finance des actions de formation au profit de ces allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi, cette formation-reconversion vient compléter les autres mesures d'aide à la réinsertion : les centre de recherche d'emplois (CRE) et centre d'aide au travail indépendant (CATI).

B- Les entreprises

La loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finance de 1998 stipule que toutes les entreprises occupent un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieure à 20 et ce quel que soient son statut juridique et son secteur, de payer une taxe de 0.5% de la masse salarial annuelle au titre de la formation professionnelle continue et une taxe de 0.5% de la masse salarial annuelle au titre de l'apprentissage.

C- Les individus

La part des individus dans le financement de la formation professionnelle continue concerne les frais d'inscription à des cours de soir et de formation à distance.

I-6-Les enjeux de la formation

La formation joue un rôle à part dans les organisations. Elle est considérée comme un ensemble de moyens, de pratiques et de supports planifiés, qui permet aux salariés d'améliorer leurs attitudes pour s'adapter aux évolutions de l'environnement (concurrentielles, technologiques.) et accomplir leurs tâches actuelles et futurs.

La formation constitue l'un des leviers internes mobilisables pour résoudre les différents problèmes que rencontre l'entreprise concernant les ressources humaines. Elle est à la fois complémentaire à d'autres actions internes (gestion de carrière, mobilité, rémunérations, restructuration.) et d'actions externes (recrutement, acquisitions, alliances...). Pour l'entreprise,

¹⁴ ETF : accent sur les dispositifs de la fonction continue en Algérie, 2003, disponible sur : www.ETF.eu.int

Chapitre 01 : généralités sur la formation

les enjeux associés à une politique de formation sont multiples. On en distingue six principaux.¹⁵

1-6-1- La formation outil de développement économique et social : la formation accorde le maintien ainsi que le renforcement de l'employabilité des salariés et celle des demandeurs d'emploi, même s'ils se trouvent des barrières comme la disponibilité du personnel, l'investissement financier ou encore le risque de départ ou de démission de l'employé formé. C'est ainsi que la formation est considérée comme un facteur important de croissance et d'innovation. D'une part, pour les salariés, car elle favorise l'intégration et permet de se maintenir dans l'emploi, de développer leurs connaissances et leurs compétences et d'accéder à de nouveaux postes de qualification professionnelle. D'autre part, pour les entreprises ou pour les établissements, elle permet une gestion efficace et évolutive des ressources humaines, et elle maintient l'adaptation des talents aux métiers futurs.

1-6-2-Maintenir et améliorer la flexibilité : La formation a pour objectif de limiter les risques d'inertie au changement qui interviennent inévitablement lorsqu'un salarié reste trop longtemps dans un emploi. Elle permet de rendre les salariés plus polyvalents, par le questionnement de ses pratiques et l'acquisition de nouvelles compétences.

1-6-3-Mettre en place une relève de qualité : La formation permet de préparer des collaborateurs à une future prise de fonction en les faisant « monter » en compétences. Elle est parfois un préalable à une promotion.

1-6-4-Renforcer la communication et la culture d'entreprise : La formation est également un canal de diffusion de la culture d'entreprise, en transmettant au plus grand nombre des messages communs et des pratiques organisationnelles. Il s'agit de structurer un langage et des comportements capables de fédérer les acteurs.

1-6-5-Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés : la formation a aussi pour objectif de renouveler l'intérêt du salarié pour son travail (nouvelles pratiques, acquisition de compétences...). Elle vise à montrer au collaborateur que l'on souhaite le fidéliser (investissement dans le développement de son portefeuille de compétences). A ce titre, elle permet à un salarié, dans emploi en cours, de prendre en charge de nouvelles missions, d'accroître ses responsabilités ou son autonomie ou encore d'élargir son portefeuille de compétences.

¹⁵ BARABEL. Michel et al, **le grand livre de la formation**, édition DUNOD, paris, 2012, p19

Chapitre 01 : généralités sur la formation

1-6-6-Permettre l'employabilité des salariés : La formation permet avant tout aux collaborateurs d'améliorer leur employabilité. Il s'agit d'élargir leurs compétences, d'améliorer leur professionnalisme et d'augmenter leurs capacités d'adaptation afin de leur permettre de maintenir leur valeur sur le marché. Ainsi, à défaut de pouvoir leur garantir un emploi dans la durée, l'entreprise, via la formation, donne les moyens aux salariés de conserver au minimum la valeur qu'ils avaient sur le marché quand ils ont été recrutés et idéalement d'améliorer cette valeur. Il s'agit de préparer les salariés à faire face aux changements rencontrés dans leur emploi (principe d'adaptation à l'environnement) et plus largement sur le marché du travail.

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance, vu son importance, elle représente un enjeu majeur à la fois pour l'entreprise mais également pour les salariés :¹⁶

A- L'enjeu organisationnel : Pour les entreprises le développement des comportements les connaissances sont devenue des outils stratégiques de la compétitivité.

B- L'enjeu économique : La formation est un investissement et non pas un simple coût pour l'entreprise. Elle joue un rôle important dans le rationnel de l'allocation des ressources de l'entreprise, elle a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

C- L'enjeu social : La formation permet à l'entreprise d'évaluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable. Pour le salarié, la formation peut être perçus comme moyen de maintien de leur employabilité et une source probable de promotion ce qui permet de les motiver et de les fidéliser.

II-Les objectifs de la formation

Les objectifs de formation sont cités par plusieurs auteurs parmi eux : DIMITRI Weiss, les objectifs de la formation se traduisent comme suit : ¹⁷

II-1-Les objectifs à court terme : la formation vise le développement individuel et collectif dans le but d'améliorer les performances et assurer l'insertion de nouvelles embauchées.

II-2-Les objectifs à moyen terme : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels comme elle contribue à la gestion des carrières et la réalisation des projets professionnels individuels.

¹⁶ C.VALIEZ **fonction formation** 2eme édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation, p 34

¹⁷ DIMITRI WEISS, **Ressource humaines**, 3^{ème} édition, 1999, p425

Chapitre 01 : généralités sur la formation

II-3-Les objectifs à long terme : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'inadaptation.

Entre autres, nous pouvons résumer les principaux objectifs de la formation selon la classification de SEKIOU de la façon suivante ¹⁸

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les employés.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés pour l'avancement dans les organisations.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître chez chaque employé l'estime en soi.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans les situations spécifiques.
- Aider les sans-emplois à s'intégrer dans les nouvelles organisations.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.

Dans ce sens, la formation est le moyen auquel a recours l'employeur pour contrôler la production des employés. De son côté, l'employé, peut utiliser la formation pour réaliser son projet. La formation apparaît donc clairement comme un lieu où s'affrontent les acteurs dans leur tentative de construire leurs identités respectives et de déterminer leurs rapports de pouvoir.

¹⁸ LAKHDAR SEKIOU et Louis BLODIN, 1986, p302

Chapitre 01 : généralités sur la formation

III- L'importance de la formation ¹⁹

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

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

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

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

¹⁹ GHADDAD.N et AOUAD. Support de cours les **fonctions pratiques de la gestion de Ressources Humaines** Université Virtuelle de Tunis, 2008.P44

Section 2 : les modalités de la formation

L'entreprise organise et met en œuvre le choix entre plusieurs actions et types de formation qui permettent aux travailleurs de s'adapter au changement technologique et à la nouvelle innovation qui est importante dans l'accomplissement de leur tâche.

I-Type de formation²⁰

Selon SOYER, il existe cinq types de formation dans l'entreprise en fonction de l'objectif visé par la formation :

I-1-La formation d'adaptation

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

Ces objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des compétences, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

Ce type de formation s'inscrit dans le cadre de la productivité des organisations, elle peut être à court ou à long terme selon le degré de l'écart. La formation d'adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale) soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le salarié garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle et dans le même métier.

I-2-Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

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

Dans ce type de formation les modifications dans le travail sont importantes. Il y a un changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

²⁰ SOYER JACQUE, **la fonction formation**, Paris Edition d'organisation, Paris, 1999,

Chapitre 01 : généralités sur la formation

I-3-Formation outils intellectuels de base

Il s'agit d'une formation générale (langues, mathématique, analyse logique de situation, prise de décision ...) qui permettra d'améliorer le niveau du personnel. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

I-4-Formation culture de l'entreprise

La direction de l'entreprise définit ce type de formation d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base de volontariat, le pouvoir hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction.

I-5-Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement de certaines ressources, etc. Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour l'opérationnel, on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

II-Les fonctions de la formation

Selon Soyer, la formation assure quatre fonctions :

II-1-La fonction de pilotage : il s'agit d'une formation qui anticipe et structure, anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation et la cohérence avec les autres systèmes. La fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes, donc son but essentiel est la convergence des buts au sein d'entreprise

II-2-La fonction de régulation : sa mission principale est d'assurer la programmation des actions. L'entreprise adopte la fonction de régulation lorsque les variables d'environnement changent (modification des demandes des clients ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifie) elle est informée par des indicateurs de fonctionnement lors du contrôle interne.

Chapitre 01 : généralités sur la formation

II-3-La fonction de réalisation : elle concrétise les actions de formation prévues au plan, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire. Donc c'est le contrôle de concrétisation des actions de formation et leur suivi.

II-4-La fonction de contrôle : cette fonction se charge de transmettre l'information au pilote à travers les données de tableau et le bilan, c'est-à-dire les actions réalisées, les stages annuels, les absentéismes. Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (notamment à la prévision du plan de formation, et en transmettant les écarts constatés aux régulations des pilotages).

III-Les actions de formation

Selon Anick Cohen, il existe trois catégories d'actions :

III-1-Les actions d'adaptation au poste de travail

A l'heure actuelle les entreprises se trouvent dans des situations complexes, ce qui les pousse à l'amélioration des résultats opérationnels tel que la réduction de prix de revient, développement du chiffre d'affaires, mais cela ne peut être réalisé qu'au travers de l'augmentation des connaissances des collaborateurs. En améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes par l'action de formation qui est une obligation de l'employeur. Ces actions ont pour finalité d'apporter à chaque salarié les compétences nécessaires utilisées dans son emploi actuel.

III-2-Les actions d'évaluation des emplois ou maintien dans l'emploi de salariés

Elle correspond à une évaluation prévue des activités des salariés soit par une modification de contenu de l'emploi, soit par la nécessité d'acquisition d'une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés :

- Elles sont effectuées durant le temps de travail
- Elles peuvent donner lieu à un dépassement de l'horaire habituelle sous réserve d'un accord de l'entreprise ou, à défaut d'un accord écrit du salarié, mais ses heures hors temps de travail ne peuvent dépasser cinquante heures par an et la rémunération est maintenue au taux normal.

Chapitre 01 : généralités sur la formation

III-3-Les actions participant au développement des compétences ou taux normal

Ce sont des actions pour acquérir les nouvelles compétences afin d'exercer les diverses pratiques liées à la tâche réalisée par l'individu, elle se déroule en dehors du temps de travail, et leur mise en œuvre se fait par une convention écrite entre le salarié et son employeur, ces actions :

Anick Cohen stipule : « *il est important que l'employeur n'ait aucune obligation à mettre en œuvre les trois catégories d'actions dans son plan, mais il a pour obligation d'y préciser pour chaque action réalisée, la catégorie dont elle relève* ».

Au terme de cette section, nous pouvons conclure que la pratique de formation n'est pas uniquement un facteur d'ajustement et d'adaptation, mais peut être aussi considéré comme un facteur de régulation sociale assurant l'équilibre entre le social et l'économie, dans la mesure où elle permet aux salariés d'améliorer leurs capacités et savoirs en assurant ainsi de progresser dans leur carrière et également d'améliorer les performances économiques de l'entreprise.

Section 3 : le plan de formation

Le plan de formation considéré comme un élément central de la politique de la GRH dans le but de gérer les compétences et anticiper les évolutions en matière d'emploi et de carrières.

Le plan de formation se déroule en plusieurs étapes que nous allons les présenter dans cette section.

I-Le plan de formation

Toute entreprise quel que soit sa taille et son statut, se doit de participer au développement de la formation. Il n'existe pas de définition unique et univoque du plan de formation dans les textes règlementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaire²¹. Les formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivies par l'entreprise.²²

²¹ THIERRY ARDOUIN. OP. CIT. P. 141

²² THIERRY ARDOUIN. OP. CITE. P-P 151-156

Chapitre 01 : généralités sur la formation

I-1-Définition du plan de formation

Selon Jaques SOYER : « *Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux* ». ²³

Il ajoute : « *Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important. Précisant également les catégories, l'effectif, les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires, les modalités d'évaluation.* » ²⁴

Selon PERETTI c'est : « *la mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation. Au-delà de l'obligation légal (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise* ». ²⁵

I-2-Les étapes de plan de formation ²⁶

Pour la conception d'une bonne formation qui répond aux objectifs de l'entreprise ou de l'organisation, le personnel concerné par le plan de formation doit respecter les étapes schématisées dans la figure suivantes :

²³ JACQUES SOYER, OP. CIT. P162

²⁴ JACQUES SOYER. **Fonction formation**. 2^{ème} édition, d'organisation, 1998, 1999, Paris, P162

²⁵ Jean-Marie Peretti, OP. CIT.P419

²⁶ THIERRY ARDOUIN, OP.CIT.P151

Chapitre 01 : généralités sur la formation

Etape 2 : identifier les besoins en compétences

Correspond à la démarche ascendante là où les attentes, besoins et demande des services, des personnels et des individus sont analysée et cela à partir de :

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

Donc, pour bien identifier la demande et l'analyse en quoi la formation peut et va jouer un rôle, il faut à chaque fois entrer dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables concernés par la formation, il s'agit de :

- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins : C'est le fait de reconnaître les situations problème et d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir et de transcrire les actions en objectifs de formation et ces objectifs doivent dégager les objectifs attendus.
- Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et de service : il s'agit des bilans des acquis et des compétences et / ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles.
- Inscrire les formations dans les orientations : c'est de respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et d'une manière générale les liens avec la politique de formation.
- Dégager les contraintes et les spécificités : prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes, et plans de charge, horaires, délais, disponibilités des personnels.

Etape 3 : hiérarchiser les actions

Cette étape se réalise de la manière itérative où il s'agit de :

- Localiser et décrire les actions de formation : 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 pédagogique ;
- Hiérarchiser les actions de formation : en fonction de priorité et de 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 telle que la politique de formation, la culturel, et objectifs spécifiques.

Chapitre 01 : généralités sur la formation

Etape 4 : construire les parcours

Cette étape se situe dans la phase de conception avec la nécessité de recherche ou d'élaborer, mais aussi de construire des scénarios différents, il s'agit prendre en compte :

- Budgétiser les actions et le plan : à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire des informations qualitatives et quantitatives (nombre de personne, nombre de jour, type de formation) nécessaire. Ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation de réaliser le budget prévisionnel 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 5 : consulter les instances

C'est le fait de consulter le plan de formation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur dans le cadre de la formation, au minimum deux reprises par an et cela pour :

- Pour délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année ;
- Pour délibérer sur le projet de plan pour l'année à venir. Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité de l'entreprise.

La consultation se doit être justifié par l'employeur et ça par un procès-verbal de délibération et qui doit être joint à la déclaration fiscale.

Etapes 6 et 7 : communiquer sur le plan et réaliser la formation

Ces étapes 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.

Etape 8 : Evaluer le plan de formation

Cette étape 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. Celui-ci s'inscrit dans un plan pluriannuel de trois ans. Ce plan amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l'année. Le plan doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et de prévision, tout en permettant des actions ponctuelles nécessaires à la bonne marche du travail et de l'organisation.

Chapitre 01 : généralités sur la formation

I-3-Les finalité de plan de formation

Réaliser un plan de formation revient à prendre des actions dans le temps (analyse des besoins, suivi des actions évaluationetc.). MEIGNANT ²⁷met en perspective trois finalités, qui en fait correspondent aux échéances de court, de moyen et de long terme d'un plan de formation qui doit être ainsi plu rationnel :

- A court terme : la formation vise à consolider l'existant à travers des formations de perfection, la maîtrise d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues.
- A moyen terme : elle vise à faciliter et à savoir si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation du travail, l'intégration d'une démarche qualité, mais aussi permettre des promotions. Le développement des potentiels et la gestion des carrières.
- A long terme : la formation vise dans ce cas à préparer l'avenir en essayant d'adapter les salariés et cadres aux changements qui pourraient caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore des changements voulus par elle-même.

Le tableau ci-dessous regroupe les finalités du plan de formation selon les échéances fixées.

Tableau n° 01 : les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
Court terme (1 an) : Consolider l'existant	<i>Perfectionnement individuel</i>	<i>Acquisition des technique/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans les tenus de poste.</i>	<i>Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.</i>
	<i>Perfectionnement collectif pour améliorer les performances</i>	<i>Pris en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.</i>	<i>Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de tout la DRH aux nouvelles législations sur la formation.</i>
	<i>Formation d'insertion</i>	<i>Accueillir de nouveaux entrants.</i>	<i>Séminaire d'intégration</i>
Moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements	<i>Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation</i>	<i>Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).</i>	<i>Formation chez fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.</i>

²⁷ A. MEIGNANT.DIMITRI WEISS étal, **Ressource humaine**, édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris,2001, p433

Chapitre 01 : généralités sur la formation

	<i>Développer les potentiels.</i>	<i>Constitution d'un « vivier » d'individus à potentiel susceptible de prendre des responsabilités dans l'avenir.</i>	<i>Universités d'entreprise. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formations diplomates externe (ex : CNAM).</i>
	<i>Optimiser les flux promotionnels.</i> <i>Former aux métiers</i>	<i>Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.</i> <i>Accès des individus à des métiers actuels ou futurs</i>	<i>Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.</i> <i>Formation au métier d'acheter de formation, de chef de projet</i>
	<i>Faciliter des projets individuels.</i>	<i>Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.</i>	<i>Bilan des compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.</i>
Lang terme (3 ans à 10 ans) : préparer l'avenir	<i>Changer de culture</i>	<i>Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise</i>	<i>Formation l'ensemble du personnel à la qualité, management participatif, à l'interculturel, Universités d'entreprise, stages hors limites.</i>

Source : MEIGNANT, *ressource humaine*, 3^{ème} édition, 1991, pp 63-78

I-4- Elaboration d'un plan de formation

Il est défini comme l'ensemble des objectifs et des moyens qui permettent l'acquisition le développement des compétences du personnel, il contient en plus des objectifs généraux et spécifiques assignés à la formation, un calendrier de réalisation, des programmes et modalités de mise en œuvre, les catégories et métiers concernés, le budget détaillé et enfin les modalités d'évaluation.

Le plan de formation est piloté par le responsable de formation et le directeur des ressources humaines. Les étapes de réalisation sont les suivantes :

Chapitre 01 : généralités sur la formation

I-4-1-Identification des besoins de formations

Il s'agit de réparer le besoin de formation à travers les résultats mise en lumière par la GPEC, en matière d'écart de compétence entre l'état des RH actuelle et les compétences requises à l'horizon du temps choisi (décalage à résoudre par des actions de formation à définir). En plus, il y a lieu de mener une enquête à l'intérieure de l'entreprise qui aura à recenser les besoins de formation individuels, ce travail doit être mené par le responsable de formation en collaboration avec le directeur des ressources humaines (DRH).

I-4-2- Formalisation du plan de formation

Une fois les objectifs de formation identifiés à tous les niveaux, il y a lieu de définir les actions, les moyens matériels, humains et financiers à mobiliser, le calendrier de réalisation (échéance à respecter). L'entreprise aura à choisir entre une formation interne dispensé dans un centre appartenant à l'entreprise et/ou par ces propre cadres et techniciens servant de formateurs. Ou une formation externe qui sera assuré par un organisme de formation extérieure liée à l'entreprise par une convention dans laquelle on explicite dans un contrat les causes de la formation externe. L'entreprise peut aussi opter pour une formation intra-entreprise C'est-à- dire que le prestataire de formation est invité à monter un projet de formation spécifique pour elle (l'entreprise) ou encore envoyer ses salariés et cadres en formation intra - entreprise.

Dans le cadre d'un catalogue de formation appartenant à un prestataire de formation. Le plan de formation sera finalisé dans un document écrit qui sera présenté aux différents acteurs concernés par la gestion de la formation dans l'entreprise, pour être discuté et enrichi. Ce document servira notamment à l'évaluation de l'avancement dans la réalisation des objectifs et des résultats auxquels on a abouti au terme du programme de formation.

I-4-3-Suivi et exécution du plan de formation

Afin d'assurer des actions de formation programmées, il faut mettre sur pied une gestion administrative continue du plan de formation (volet comptable et réglementaire, gestion des relations avec l'organisation de formation, etc.). Par ailleurs, il faut veiller à ce que ces actions de formation ne nuisent pas à la bonne marche de l'entreprise en évitant par exemple de laisser partir en formation un nombre important de salariés ou encore d'éviter une absence longue d'un salarié travaillant à un poste sensible

Vu l'importance prise par la formation continue dans les entreprises et les sommes alloués et sa gestion, des outils peuvent être utilisés optimiser et rationaliser les budgets de formation. Ainsi l'utilisation de l'informatique des progiciels de gestion et des tableaux de bord sont devenus courant et facilitent le suivi des actions de formation.

I-4-4-Evaluation des actions de formation ou effet de formation

La formation professionnelle continue étant considérée par beaucoup d'entreprises comme un investissement, il est donc important d'évaluer et de mesurer « le retour sur l'investissement » des dépenses de formation, d'autant plus qu'elle correspond de plus en plus à des sommes importantes et qui dépassent largement le taux minimal légal exprimé en pourcentage de la masse salariale.

SOYER propose dans ce sens trois grands types d'évaluations : le pseudo évaluation, l'évaluation par objectifs et les approches complémentaires.²⁸

A- La pseudo évaluation :

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

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

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur, les outils pédagogiques, etc. Cette évaluation peut se faire oralement en groupe ou individuellement par écrit.

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

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

➤ L'évaluation « à froid » de l'action :

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

B- Evaluation 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, de formation et finaux.

²⁸ SOYER JACQUES. Formation professionnelle. Op. CIT. P32

Chapitre 01 : généralités sur la formation

➤ **L'évaluation des objectifs pédagogiques :**

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

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

➤ **L'évaluation des objectifs de formation :**

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs le (s) formateur (s), le (s) manager (s), voire même les formés. En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation.

L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi. La mesure porte sur les comportements au travail le formé fait - il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait - il différemment ? Fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ? Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

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

➤ **L'évaluation des objectifs finaux :**

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement. Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation, lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement). Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turne - over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme...)

Chapitre 01 : généralités sur la formation

C- Les approches complémentaires

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

Il est possible d'établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation l'autre sans formation, exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, 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 a changé. Mais des questionnaires d'autoévaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation. Et dans d'autre cas, il y a la possibilité d'établir la relation entre le comportement des salariés et la participation à certains stages.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la formation est une nécessité au sein de l'entreprise. Elle permet d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances et savoir-faire, en mettant en place un plan de formation. Pour y arriver, les responsables doivent détecter les besoins de formation qui vont les aider à l'établir.

Après l'élaboration du plan de formation qui est perçu comme un outil permettant de décrire tous les détails de la formation, les responsables doivent faire des évaluations et des suivies pour détecter les imperfections et les évolutions des salariés. L'objectif étant de comparer le rendement de l'employé avant et après la formation, en effet le plan de formation est bâti pour les salariés qui sont par évidence les véritable bénéficiaires.

Chapitre 02

La formation et l'évolution des carrières

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

Introduction

Aujourd'hui la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

La gestion des carrières est un levier de développement et de fidélisation des salariés compétents. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre entre l'effectif actuelle et l'effectif futur soit en matière d'hommes ou de compétence.

Ce deuxième chapitre est consacré à la formation et l'évolution des carrières, il sera divisé en trois sections. Nous allons présenter dans la première les généralités sur la gestion des carrières, dans la deuxième nous allons nous intéresser au développement des compétences, et dans la troisième la relation entre la formation et le développement des compétences.

Section 01 : généralité sur la gestion des carrières

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétence (GPEC), est une occasion idéale pour faire évaluer sa carrière. La gestion des carrières (GC) fait donc partie intégrante de la GPEC. C'est un programme qui permet de valoriser vos perspectives d'évolution de manière chronologique.

I-Définition

I-1-GPEC

Selon WEISS : « l'expression *GPEC* désigne l'ensemble des démarches visant à décrire *avenirs possibles de l'une entreprise en matière de GRH. La GPEC évoque à la fois une notion anticipatrice, pouvant porter sur les effectifs, les emplois et les compétences. Il s'agit de mieux cerner le futur qui pèse sur les décisions stratégiques actuelles et donc mieux anticiper et prévenir les difficultés.* »³⁰

I-2-Gestion

Selon GRAWITZ « *la gestion est un ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée. Certains autours réduisant le domaine de la gestion à l'entreprise, d'autre à toute organisation et même par une extension abusive.* »³¹

³⁰ WEISS, **Ressources humaines**, 3^{ème} édition », Edition d'ORGANISATION, 2005, p492-493.

³¹ GRAWITZ, **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, 1998, p 211.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

I-3-Carrière

Selon CERDIN « *plusieurs définitions ont été données pour ce concept : Etymologiquement, le mot carrière signifie (chemin pour les courses de chars). L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de : progression, avancement, promotion, développement* ». ³²

I-4-La gestion carrière

Selon JEAN-MARIE PERETTI « *la gestion d'une carrière comme inclus les suivis dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein de structure de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, de mobilité et de promotion.* »³³

Selon Jean-Luc CERDIN, « *la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.* » ³⁴

II- La place de la gestion des carrière dans la GRH

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines tout en fixant les paramètres d'évaluation du salarié. ³⁵

³² CERDIN Jean-Luc, OP. CIT.P 25.

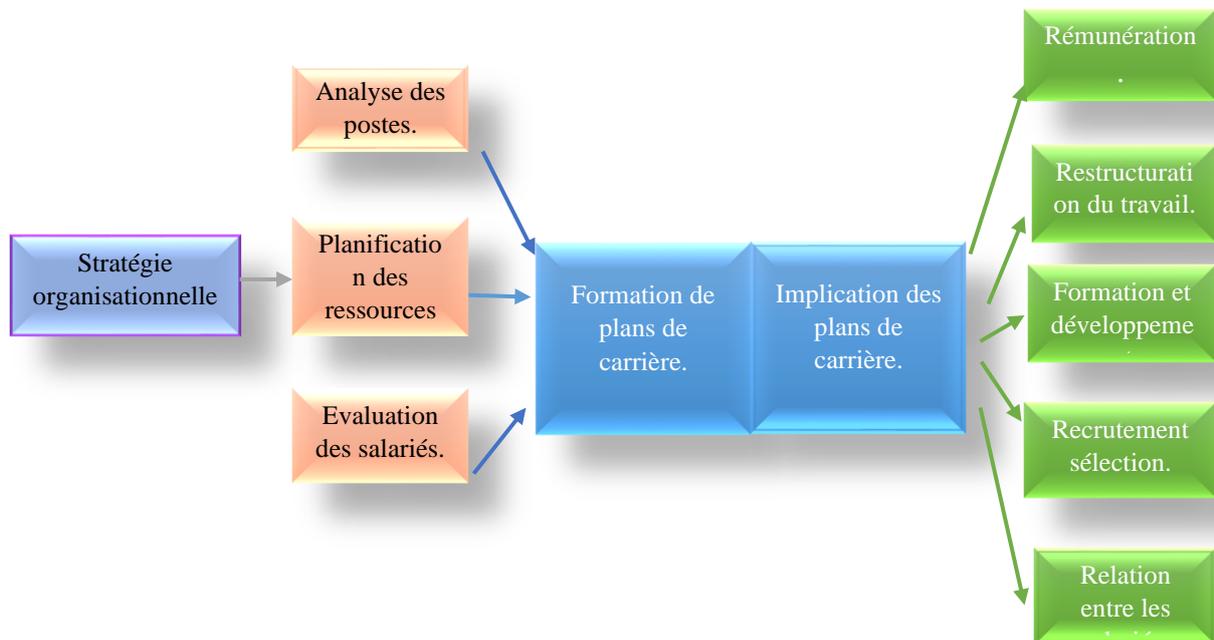
³³ PERETTI JEAN-MARIE **ressources humaines**, édition Vuibert, 12^{ème} édition, Paris, 2010, P231.

³⁴ CERDIN JEAN-LUC.OP.CIT. Page27.

³⁵ CERDIN J.L, Vade-mecum, **Gérer les Carrière**, édition EMS, CAEN 2000 P 23.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

Figure n°2 : la place de la gestion des carrières dans la GRH



Source : Adapté de GUERIN et WILS, **Gérer les carrières**, édition EMS, 1992, p50.

III- Les objectifs de la gestion des carrières

- La gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

- La gestion des carrières a pour rôle de prévoir, de réaliser et de coordonner l'évolution de la situation de chaque agent du personnel de l'entreprise selon l'un ou les paramètres suivants :

- Augmentation de rémunération sous changement de fonction, ni de qualification.
- Changement de fonction sans changement des qualifications
- Changement de qualification avec changement de fonction et augmentation du salaire.
- Changement d'affectation sans modification des autres paramètres.

IV- L'importance de la gestion des carrières

Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leur compétitivité. La clé de cette compétitivité c'est le capital, dans son sens large (capital financier et capital technique), et surtout les ressources humaines.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

Pour gérer et motiver ce capital humain, l'entreprise met en œuvre des démarches prévisionnelles (plan de formation, plan de carrières). Dans ce cadre la gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources fondamentales de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour :

- Assurer sa pérennité en compensant des départs inévitables et en s'adaptant à l'évolution des âges de son personnel
- Assurer sa croissance en répondant aux de création de nouveaux postes de travail et de responsabilités
- Satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

Ceci bien sûr, implique la mise en place de système d'évaluation du personnel permettant de détecter les potentiels et compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.³⁶

V- Les étapes de la carrière

Jean-Luc CERDIN, définit la carrière comme un processus continu qui se découpe en quatre (04) grandes étapes³⁷:

V-1-La période d'exploration

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels de différents types d'organisations. Donc, en début de la carrière de salarié, il cherche à trouver un poste de travail qui convient à ses capacités et des entreprises ou des établissements qui satisfont ses besoins.

V-2-L'établissement et l'avancement

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

V-3- La croissance, le maintien ou la stagnation

Cette période correspond à la « mi- carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

³⁶ <https://ecole-medav.com/2014/03/07/définition-objectifs-et-importance-de-la-gestion-des-carrières>.

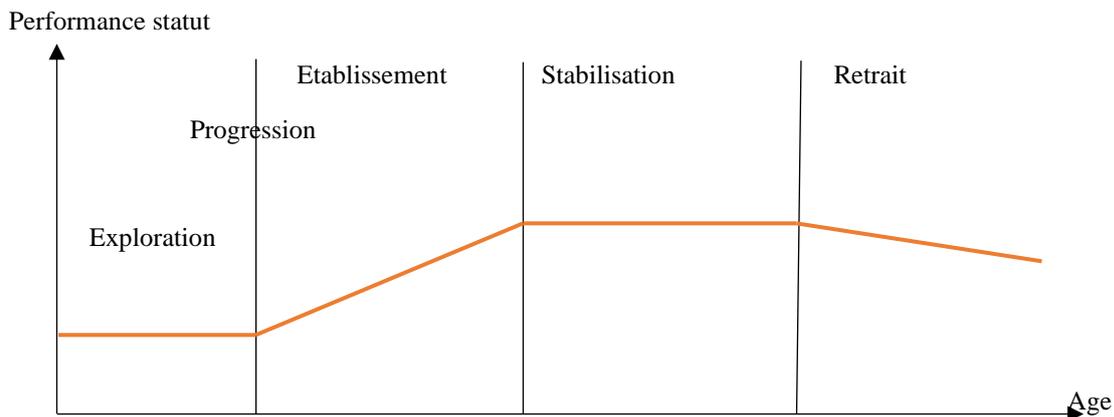
³⁷ CERDIN JEAN-LUC, **Gérer les Carrières**, édition EMS, paris, 2000, pp 109 110.

V-4- La période de détachement graduel

L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

Ces différentes étapes sont illustrées par la figure suivante :

Figure n°3 : Les différentes étapes de la carrière



Source : CERDIN JEAN-LUC, « gestion des carrières », éditions EMS, Paris, 2000, pp 109- 110

Section 02 : Développement des compétences

L'organisation compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser davantage de réactivité des flexibilités des salariés tout aussi en interne qu'en externe.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable et des nouvelles capacités de réaction à des évènements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'interaction.

I-Définition du développement

Selon JEAN.MARIE PERETTI « Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel. La mise en œuvre de programmes de formation et leur évaluation, les activités permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habiletés nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités très importantes. » ³⁸

³⁸ JEAN.MARIE PERETTI, *dictionnaire des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Vibert, 2001, page 71.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

Pour le développement du personnel, il est nécessaire de faire des formations dans le but d'acquérir des connaissances et des performances dans le poste occupé.

II-Définition des compétences

Selon WEISS DIMITRI « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissance) un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés et mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* » ³⁹

Selon SELVIE GUERRERO « *la compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission données* » ⁴⁰

La compétence c'est le savoir, savoir-faire, savoir-être, qui permette d'atteindre un niveau supérieur de performance dans le monde de travail.

II-1- Les objectifs des compétences

En général, la compétence est mobilisée au service de trois grands types d'objectifs :⁴¹

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'actions
- Elle aide aussi à définir de nouvelles formes et coopération et d'échange.

II-2- Les composantes de la compétence

Selon ELIZABETH LECOEUR, les principaux composants de la compétence, sont :⁴² le savoir, l'aptitude, la motivation et le contexte. Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

³⁹ WEISS DIMITRI, **la gestion des compétences .au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH**, personnel n°330, février1992, page342.

⁴⁰ SELVIE GUERRERO, **les outils des ressources humaines**, les savoir-faire essentiels en GRH,2eme édition, DUNOD, paris, 2004, page28

⁴¹ Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, **gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P179.

⁴² LECOEUR.E, **la gestion des compétences**, édition de Boeck, Bruxelles, 2008, P18.

Tableau n°2 : les composants de la compétence

Savoir	« Ensemble de connaissance pus au moins systématisées acquis par une activité mental » Exemple : S'assure de la compréhension de son message par le/les interacteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés la négociation.
Aptitude	Ensemble de ressource intellectuelle et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les décourageants et à orienter rapidement son action d'une manière positive.
Motivation	« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement Des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »
Contexte	Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUR.E op. Cite, P. 19

II-3-les types de la compétence

Selon DIMITR WEISS, on distingue essentiellement trois types de compétences :⁴³

II-3-1-Compétence individuelle :

C'est la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoir, savoir-faire et le savoir-être, de façon à produire des résultats dans son contexte de travail.

II-3-2-Compétence collective :

C'est l'ensemble des compétence identifiés dans les différents videurs, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétence (savoir, savoir-faire) pour la réalisation des différentes tâches.

⁴³ DIMITR WEISS, **ressource Humain**, édition d'organisation, paris, 1999 2003, page 345.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

II-3-3-Compétence organisationnelle :

Ce sont des compétences qui procèdent au niveau global d'une organisation, elle correspond à ce que l'entreprise peut faire par opposition à ce qu'elle possède dans la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise.

III- Développement des compétences

III-1- Définition du développement des compétences

Le développement des compétences est un facteur décisif d'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. Il consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utile dans le cadre professionnel, il s'agit d'acquérir de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur et ils visent à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail.

III-2- L'importance du développement des compétence au sein de l'entreprise

Le développement des compétences est une source de fidélisation et engageant des collaborateurs, il favorise aussi une culture de l'apprentissage et d'acquisition des compétences à l'employeur au niveau stratégique. Il développe aussi le niveau opérationnel par des formations qui répondent à des performances réalisées par l'innovation, la qualité, la flexibilité qui développent l'entreprise.

Selon GUY le BOTERF⁴⁴ « *il Ya de plus d'organisation et l'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation* ».

III-3- Les voies de développement des compétences

De nombreuse typologies ont été élaboré, nous avons choisis celle de Richard WITTORSKI pour mieux comprendre. Ainsi, selon lui :

- **Première voie de développement :**

Il s'agit de modèle de formation sur le tas, face à la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnement, essais/erreurs de nouvelles compétences dans l'action, c'est la logique de l'action.

⁴⁴ GAY BOTERF, **construire les compétences individuelle et collective**, édition d'organisation, paris, 2^{ème} édition, 2002, p131.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

- **Secondaire voie de développement :**

C'est l'action de répéter la transmission de savoirs théoriques en les produisant sous forme de compétences en stage, c'est la logique de la réflexion et de l'action.

- **Troisième voie de développement :**

Il s'agit de situation d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation, le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et des transformations en savoirs d'action, c'est la logique de réflexion sur l'action.

- **Quatrième voie de développement :**

Elle correspond aux situations de définition anticipées des nouvelles pratiques par des salariés au sein de groupes de réflexion. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard des critères de la qualité de productivité, c'est la logique de réflexions sur l'action.

- **Cinquième voie de développement :**

Dans celle-ci, les savoirs théoriques acquis-en formation sont intégrés en connaissance par les individus et alimentent des capacités qui prenaient la forme de compétences différentes selon la situation rencontrée.

III-4- le plan de développement des compétence

III-4-1-Définition

Le plan de développement des compétences est un document élaboré par le service RH en collaboration avec l'ensemble des services de l'entreprise. Il a pour but de répertorier toutes les actions de formation qu'un employeur veut mettre en place sur une période donnée.

Lorsqu'un collaborateur est concerné et réalise une formation inscrite dans le plan de développement des compétences de son entreprise, il garde son statut de salarié.

Le plan de développement des compétences comporte deux typologies de formation :

- Les formations obligatoires qui ont pour objectif d'acquérir des compétences qui vont être utilisé dans le cadre des fonctions du collaborateur.
- Les formations non obligatoires qui ont pour but de permettre au collaborateur une élaboration professionnelle.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

C'est au niveau du plan de développement des compétences que l'on recense les bilans de compétence de les VAE (validation des acquis de l'expérience).⁴⁵

III-4-2-L'objectif du plan de développement des compétences ⁴⁶

- Assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail.
- Il veille au maintien de leur capacité à occuper leur emploi.
- Il les confronte à des évaluations économiques, juridiques, technologique, environnementales, organisationnel.

III-4-3-Les étapes de construction du plan de développement des compétences

A- Analyser les besoins : il existe deux besoins :

- Les besoins qui vont permettre de répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Les besoins de compétences individuelles qui permettent de faire progresser les collaborateurs dans leur question professionnelle.

B- Définissez les priorités et les budgets : pour le budget, définir l'investissement consacré aux formations et définir des objectifs pour pouvoir calculer le retour sur l'investissement.

C- Consultation du CSE :

Les besoins, les priorités et l'investissement sont défini maintenant à la consultation du CSE (comité social et économique) qui va pouvoir faire ses retours à l'employeur pour ajuster au mieux le plan de développement des compétences et il doit rendre un avis sur le projet s'il sont favorable ou défavorable, les discussions et l'avis sera formalisé dans un compte rendu.

D- Informez vos collaborateurs

Le plan de développement des compétences est finalisé, il a donc informé les salariés et votre entreprise.

E- Analyser le retour sur l'investissement

Pour évaluer le retour sur investissement du plan de développement des compétences, il faut allouer des budgets et du temps pour répondre aux objectifs.

⁴⁵ WWW, EURECIA, com/blog/plan, développement – compétences.

⁴⁶ <https://www.OPC-atlas.FR>

Section 03 : La formation et le développement des compétence

La formation permet aux salariés d'acquérir des connaissances et d'accéder à un niveau social élevé, avec une place appréciable dans la vie professionnelle de l'organisation. Aujourd'hui on peut considérer le développement des compétences par la formation comme un facteur de production très important et une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

I- La formation est un investissement humain

Selon DENIS CLERC « *on utilise fréquemment le terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique* ». ⁴⁷

II- L'importance sociale de la formation

La formation permet d'acquérir des connaissances et des aptitudes intellectuelles, et d'assurer le développement des hommes et des femmes qui concourent à leur épanouissement.

III- Le rôle de la formation dans le développement des compétences

La formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle et considérée comme une activité importante dans l'organisation. Selon Annick : « *le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur* »

IV- Les approches de développement des compétences

Selon BOTERF « *les différentes recherches et études parcourues dans le domaine de la formation font apparaître que la problématique du développement des compétences est généralement abordée selon deux approches* : ⁴⁸

La première : envisage le développement des compétences professionnelle comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de la formation, et la transformation des compétences, elle comprend aussi comment ces compétences produisent les mécanismes et les ressorts de leur évolution.

La deuxième : comprend comment se produisent et se forment les compétences professionnelles pour être efficaces dans les conditions qui agissent sur le développement.

⁴⁷ DENIS CLERC, **la qualité de travailleur**, édition Vuibert, 1995, paris, page 10.

⁴⁸ GAY, Le BOTERF, **construire les compétence individuelle et collectives**, 2^{ème} édition, EYOLLES, paris, 2001, page 135.

V- Le référentiel de la formation

Selon ANDRE GUITTET « *le référentiel de formation doit expliquer très précisément le savoir et le savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, telle que la réponse à un problème particulier.* »⁴⁹

Le référentiel de formation a pour finalité la structuration du parcours de formation des activités du formateur, c'est le document de référence en matière de conception pédagogique.

VI- Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences

Selon Daniel PERNIN, il existe six principes.⁵⁰

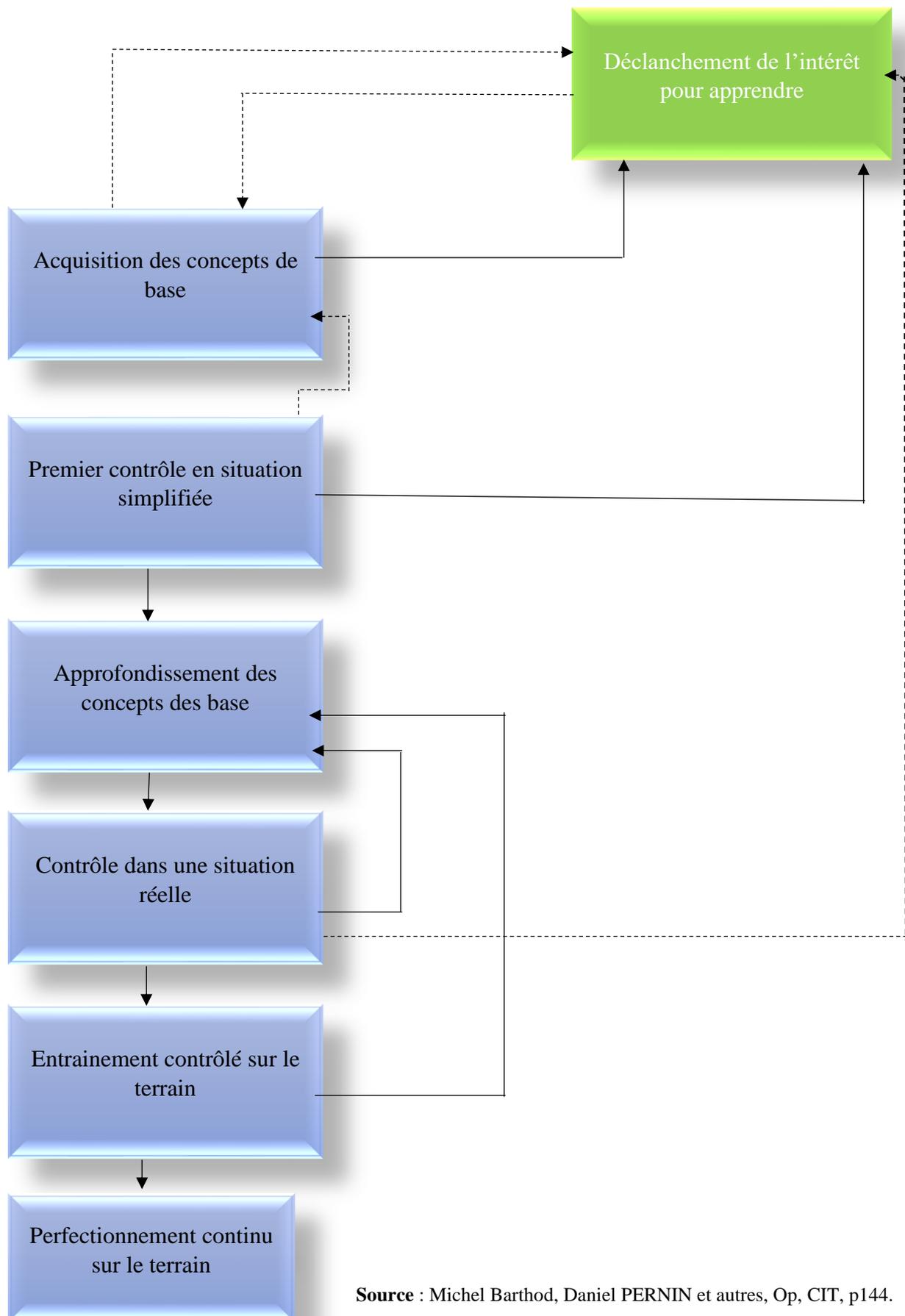
VI-1-Situer la formation dans un processus éducatif

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain, on peut l'expliquer à travers les points suivants qui sont résumés dans la figure ci-dessous :

⁴⁹ ANDER GUITTET, *Développement des Compétences*, 2^{ème} édition, ET, op, cit, page 62 63.

⁵⁰ DANIEL PERNIN, *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, édition d'Organisation, paris, 1987, page 112.

Figure n°04 : le processus d'acquisition des compétences



Source : Michel Barthod, Daniel PERNIN et autres, Op, CIT, p144.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

- ❖ L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforcent ou réduisent la propension initiale de chacun.
- ❖ L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant une pédagogie simple tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun.
- ❖ Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques du formé.
- ❖ L'approfondissement des concepts de base se nourrit de première expérience choisie pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs.

Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition des cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité.

- ❖ Perfectionnement continu sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la « *courbe d'expérience* » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

VI-2-Situer l'expérience des objectifs au niveau de matière d'ouvrage

On appelle « *maître d'ouvrage* », le client qui a besoin de compétence pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences. Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

VI-3- Promouvoir le bon usage de la formation

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir (à moindre frais en argent et en temps). Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

Chapitre 2 : la formation et l'évolution des carrières

VI-4-Etablir des cahiers de charge

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier de charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

VI-5-Concevoir une action de formation adaptée

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

VI-6-Choisir les actions prioritaires

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en générale trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action. Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

Conclusion

La formation constitue un moyen privilégié de développement des compétences, ils s'organisent dans la recherche de la compétitivité et l'adaptation à court, moyen et long terme.

Dans le domaine de la GRH, les entreprises valorisent l'expérience pour acquérir de nouvelles compétences au sein de leur organisation par les différentes mutations.

La gestion des carrières est importante dans l'organisation, elle aide à garder la stabilité de l'emploi et permet l'ajustement des ressources aux besoins en personnel, pour améliorer et développer leur compétence par les pratiques de formation.

Chapitre 03
La formation au sein de
District NAFTAL

Introduction

La formation est un moyen de développement du potentiel du personnel et des compétences professionnelles durant la carrière des travailleurs. Elle permet à l'individu et aux groupes de l'entreprise d'assurer leur fonction de compétence pour la bonne marche de l'entreprise.

Pour comprendre et cerner les notions théoriques importantes sur la formation et l'évolution des carrières dans le développement des compétences et pour mieux illustrer la partie théorique et surtout pouvoir répondre à notre problématique, nous avons effectué notre stage de fin d'étude au sein du District NAFTAL de Bejaia. Nous consacrons dans ce chapitre une première section sur la méthodologie de l'enquête, suivie de la présentation de l'entreprise dans la seconde section, et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats dans la troisième section.

Section 01 : Méthodologie de l'enquête

Dans le but de comprendre l'importance de la formation au sein de l'entreprise étudié, il est important de présenter la démarche de collecte de données choisie et les outils sollicités pour nous permettre d'analyser ce qui a été collecté auprès du chef de services des ressources humaines, du responsable et des salariés.

Suite à l'étude documentaire sur la formation et son impact sur l'évolution des carrières et le développement des compétences, nous allons à présent entamer la recherche empirique au sein de l'entreprise NAFTAL, pour cela nous avons sollicité deux méthodes de recueil de données l'une est la démarche qualitative et l'autre quantitative.

I- L'étude de cas

I-1- Définition de l'étude de cas

L'étude de cas est une méthode utilisée dans les études qualitatives et quantitatives en sciences humaines et sociale, elle peut être utilisé dans l'étude d'un fait, d'un sujet, d'un phénomène, d'une institution ou d'un groupe de personnes pour se pencher sur un cas en particulier. Elle vise l'étude approfondie d'un cas spécifique. ⁵¹

L'étude de cas est une approche méthodologique qui vise systématiquement la collecte suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social (groupe

⁵¹ JACQUES HAMEL, *étude de cas et science sociales*, collection outils de recherche, harmattan,1997, P122

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

d'individus ou organisation) afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne où se comporte dans une situation réelle.⁵²

Le but de l'étude de cas est d'adapter les informations qualitatives et quantitative au travers de l'étude spécifique d'un cas.

II- La démarche de collecte de données

II-1- La démarche quantitative

La démarche quantitative est une technique de collecte de données via un questionnaire ce qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, de prouver ou de démontrer des faits en quantifiant un phénomène.

Les résultats sont souvent exprimés sous forme de données chiffrées (statistiques) et permettent de calculer des moyennes, compter la fréquence d'une certaine réponse, diviser les données en pourcentages. Le plus souvent, on retrouve les résultats d'étude quantitatives sous forme de tableaux statistiques ou de graphiques.

II-1-1- Le questionnaire

Le questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilité. Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire ou le jeu de menus informatiques. Son objectif est qu'il permet de présenter l'étude et sa durée.

II-1-2- Le sondage

Est une méthode statistique visant à évaluer les proportions de différentes caractéristiques d'une population à partir de l'étude d'une partie seulement de cette population, appelée échantillon.

II-2- La démarche qualitative

La démarche qualitative est une méthode qui permet d'analyser et de comprendre des comportements de groupes, des faits ou des sujets. L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond (de qualité). Son objectif est de comprendre ou d'expliquer un phénomène. La collecte des données s'appuie sur des entretiens directifs, semis directifs ou ouverts et qui peuvent être soit individuels ou collectifs.

⁵² PIERR-JEAN BARLATIER, dans la méthode de recherche du DBA, 2018, p 126 à 139

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

La démarche qualitative est une méthode de recherche descriptive, qui se concentre sur des interprétations, des expériences et leurs significations qui sont généralement exprimés avec des mots.

II-2-1- L'entretien

L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation par le biais de cette méthode l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société. Les entretiens peuvent être en groupes autrement dit collectifs, ou alors individuels en face à face avec l'interviewé.

Pour le déroulement des entretiens, on utilise un guide d'entretien qui est un document qui regroupe l'ensemble de questions à poser ou le thème à aborder lors d'un entretien en fonction du type d'entretien choisi : directif, semi-directif- ou non directif.

II-2-2- L'observation

L'observation est une technique utilisée pour mener une étude qualitative dans laquelle elle permet de recueillir les données observées.

III- La différence entre la démarche quantitative et la démarche qualitative

Ce tableau énumère la différence entre les deux démarches en fonction des avantages et inconvénients de chacune.

Tableaux n°03 : la différence entre l'études qualitative et l'étude quantitative

Eléments	Avantages	Inconvénients
Etudes qualitatives	-rapidité car les informations sont recueillies auprès d'un petit nombre de personnes -possibilité d'inventaire des aptitudes et des comportements -cout plus ou moins élevé	-Résultats obtenus parfois non représentatifs -la qualité des données dépend essentiellement de la compétence des enquêteurs
Etude quantitative	-Résultats fiables car extrapolés -possibilité de l'inventaire des données chiffrées -informations actualisées	-méthode longue et coûteuse -fiabilité des données en fonction de l'échantillon choisi

Source: *WWW.epson.eu/fr/for-home/ecotank

Pour mieux comprendre, les données quantitatives fournissent les chiffres qui valident les points généraux de votre étude alors que les données qualitatives apportent les détails et le contexte pour en comprendre toutes les implications.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Pour l'objet de notre travail de recherche, nous avons eu recours aux deux méthodes quantitatives et qualitative en sollicitant à la fois le questionnaire et l'entretien dans le but d'avoir les résultats plus profonds et précis.

Nous avons adressé le questionnaire à un échantillon d'employés avec un nombre de 40 questionnaires, Ce dernier se compose de 28 de questions réparties en 3 Axes, le 1^{er} axe sur les donnée personnel, le 2^{ème} axe su la formation du salarié on a 20 questions et le 3^{ème} axe avec 8 questions sur la gestion des carrières.

Pour ce qui est du guide d'entretien, été adressé au chef du service RH du district Bejaia. Les entretiens se sont déroulés en face à face, durant 02 séances, avec une durée de 01h à chaque séance pendant le mois février à Mars.

Section 02 : Présentation de l'entreprise

I-Présentation de l'organisme d'accueil ⁵⁴

1- Présentation et historique de la création de NAFTAL

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créé par le décret N°80-101 du 06 avril 1980. Entrée en activité le 01 janvier1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution). En 1987, raffinage est séparé de la distribution, conformément au décret n°87-189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée :

« Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ».

A partir de 1998, elle change de statut et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- ✓ De l'enfûtage GPL
- ✓ De la formulation des bitumes

⁵⁴ Document interne à l'entreprise

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

- ✓ De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.
- ✓ Du transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP. Par décision n° S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (carburants, lubrifiants et pneumatiques).

Par décision n° S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.

Par décision n° S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.

Par décision n° S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la dénomination des zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision n° S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.

Par décision n° S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

2-Les différents services de NAFTAL (District Carburants de Bejaia) :

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit :

❖ Direction : sont rattachés :

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants. Ses principales tâches et responsabilités sont :

- ✓ Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services « maintenance installations fixes », « surveillance et entretien canalisations », « reconnaissance produits »...etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburante.
- ✓ Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

- ✓ Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle.
- ✓ Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche.
- ✓ Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District.
- ✓ Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations.
- ✓ Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens.
- ✓ Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR.
- ✓ Ordonnancer les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement.
- ✓ Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants.
- ✓ Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District.
- ✓ Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive.
- ✓ Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District.
- ✓ Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail.
- ✓ Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales.
- ✓ Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

2-1 Les missions dévolues aux différentes structures sont :

2-1-1 Département Informatique :

A- Service Information de Gestion (ING)

B- Service Système et Réseaux

Sa mission est :

- ✓ Vérifier et analyser les informations de gestion du District.
- ✓ Elaborer les tableaux de bord et rapports d'activité du District.
- ✓ Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes.
- ✓ Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques opérationnelles.
- ✓ Gérer les systèmes et réseaux du District.

2-1-2 Département AMG (administration et moyen généraux)

Les missions du département AMG sont :

- ✓ Assurer la gestion des moyens généraux du district.
- ✓ Assurer la gestion des ressources humaines.
- ✓ Assurer la gestion de l'administration.
- ✓ Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles.

A - Service administration

A -1 Section gestion du personnel :

- ✓ Gestion administrative du personnel.
- ✓ Veiller à l'application de la réglementation.
- ✓ Tenir à jour les différents registre réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc.).
- ✓ Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire.
- ✓ Elaboration et suivi du planning des congés annuels.
- ✓ Etablissement des titres de congés annuels et récupérations.
- ✓ Suivi et enregistrement des notes de frais de missions.
- ✓ Etablissement des attestations de travail et Divers documents.
- ✓ Gestion du volet disciplinaire.
- ✓ Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation...).
- ✓ Formalise et suit les prêts véhicules.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

A-2 Section gestion paie :

- ✓ Préparation, établissement et vérification de la paie.
- ✓ Etablir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).
- ✓ Etablir les relevés des émoluments.

A-3 Section prestations sociales :

- ✓ Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder à leur paiement.
- ✓ Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP.
- ✓ Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP.
- ✓ Gestion des dossiers de retraites.

B- Services ressources humaines

- ✓ Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs.
- ✓ Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
- ✓ Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations
Du personnel.
- ✓ Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
- ✓ Tenir à jour le fichier personnel.
- ✓ Elaboration des tableaux de bord.
- ✓ Traitement des requêtes du personnel.
- ✓ Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel.
- ✓ Suivi de l'apprentissage.
- ✓ Suivi des stagiaires.

C- Services du moyen généraux : ces activités sont assurées par trois sections :

C-1- Section BOG (bureau d'ordre)

- Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer et actualiser les annuaires téléphoniques et Standard.

C-2- Section entretien bâtiment

- Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles.
- Assurer la gestion des charges (Electricité, eau, téléphone...).

C-3- Section économat

- Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion.
- Satisfaire les commandes des structures.

D- Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles)

Elle est chargée de la gestion de :

- ✓ Colonies de vacances et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA....
- ✓ Aides financiers aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

2-1-3 Département finances et comptabilité

Le département finance et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine.
- Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District.
- Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers.

Il comprend trois services à savoir :

A- Service trésorerie

- Il est composé de deux sections, la Section recettes et la Section dépense.

Mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- Traiter les dossiers de paiement d'investissement, fournisseurs et autres dépenses.
- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses).
- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands Livres de trésorerie.
- Etablir des rapports d'activités.

B- Service comptabilité générale : il est composé de deux sections, la Section SVCD et la Section comptabilité.

Sa mission est de :

- Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
- Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres).
- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans.
- Elaborer les analyses et synthèses comptables.
- Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes.

C- Service budgets et coûts

Sa mission est :

- Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Contrôler et traiter les situations financières du District.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

- Procéder aux ajustements des budgets et crédits.
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique.

2-1-4 Département Transport & Technique :

Il a pour mission :

- Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
- Elabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution net ravitaillement des produits commercialisés.
- Suivi de la réalisation des travaux.
- Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations-services et autres.
- Etablir un rapport d'activité périodique.

Ce département comporte les services suivants :

A-Service exploitation et maintenance

Sa mission est de :

- Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.
- Etablir les performances de maintenance.
- Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants.

B-Service études et réalisation

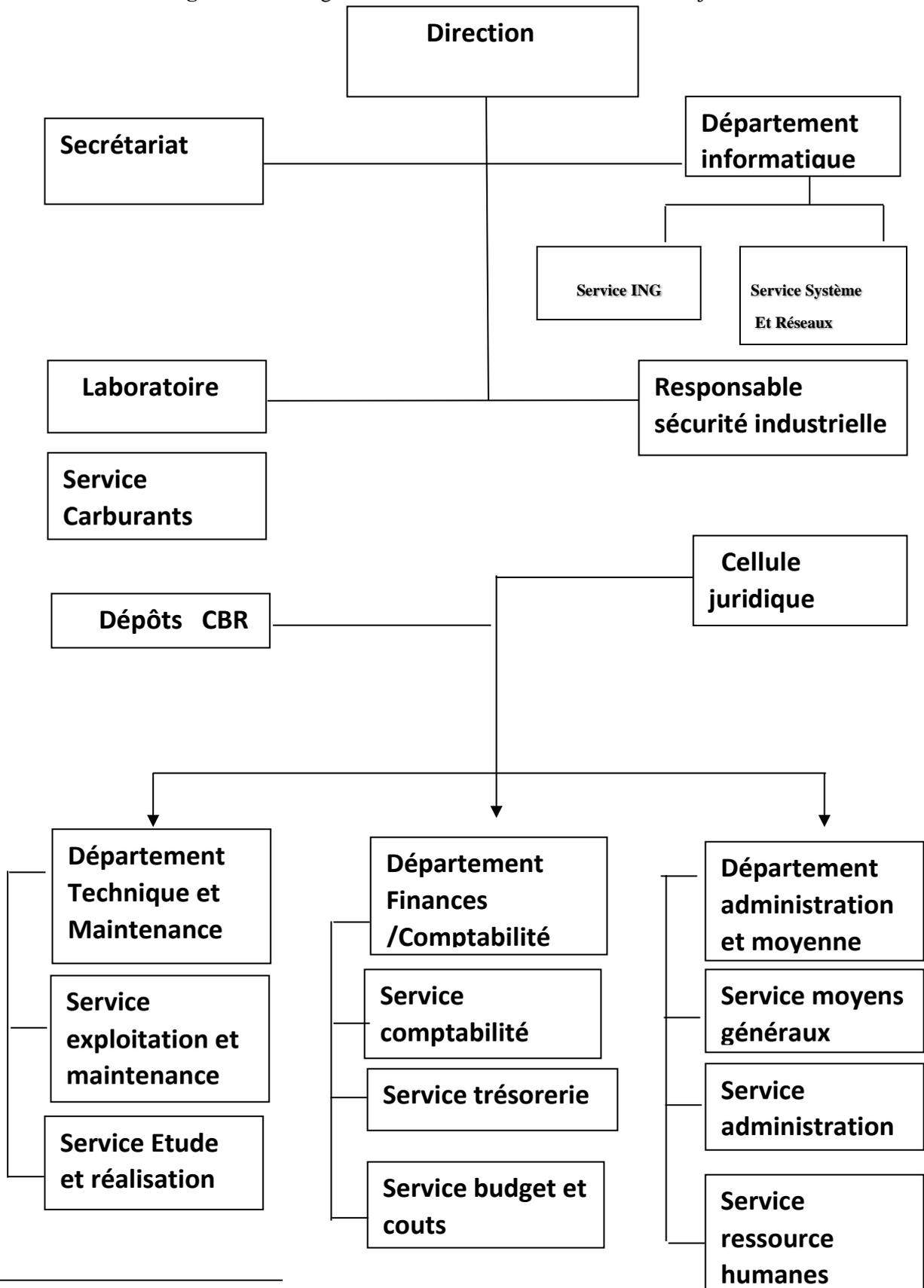
Sa mission est :

- D'établir la partie technique des cahiers de charges.
- De contrôler et diriger les différents travaux.
- De suivre les travaux programmés ayants traits aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W. JIJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'SILA.

Organisationnel du District Carburants de Bejaia⁵⁵

Figure n°05 : Organisationnel du District Carburants de Bejaia



⁵⁵ Document interne de l'entreprise

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

II- La formation au sein de NAFTAL :

La formation a une place très importante au sein de NAFTAL, elle consiste à améliorer la qualification et le comportement des agents en le rendant plus performants dans leur poste de travail dans le but de réaliser un bon résultat et les préparer dans l'occupation des nouveaux postes. Elle est considérée aussi comme un outil de gestion et de développements des compétences des travailleurs dans le but d'avoir une bonne productivité équivalente à leurs salariés.

II-1-les objectifs de la formation au sein de NAFTAL

- ✓ Améliorer les connaissances
- ✓ Améliorer les capacités et le potentiel individuelle, savoir-faire
- ✓ S'adapter aux changements de l'environnement
- ✓ Maitrise des techniques du management
- ✓ Développer les compétences
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre des stratégies appropriées
- ✓ Moyen de motivation des salarier
- ✓ Moyen de promouvoir au travail
- ✓ S'adapter à l'évolution technologique
- ✓ Améliorer la performance
- ✓ Meilleure prise en charge des taches

II-2-la politique formation au sein de l'entreprise NAFTAL

La politique de formation a des finalités de développement des ressources imposé par l'activité de personnel de l'entreprise, dans lequel ces finalités sont appuyés sur :

- ✓ Développement du professionnalisme
- ✓ Ouverture sur l'extérieure et veille technologique
- ✓ Transfert de technologies
- ✓ Développement d'une culture d'entreprise

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

II-3-le plan de formation au sein de NAFTAL (voir l'Annex N°01)

L'entreprise NAFTAL assure chaque année un plan de formation qui est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise

II-3-1- définition d'un plan de formation

Est un document qui définit l'ensemble des actions de formation dans le but de suivre certaines catégories de salariés au cours d'une période donnée. Le plan de formation de NAFTAL est établi selon la fiche d'expression des besoins en formation pour les agents qui ont bénéficiés d'une formation, il n'a pas le droit de refaire la même formation qu'après 3ans en raison des nouvelles technologies.

II-3-2-Elaboration d'un plan de formation

Le plan de formation construit sur un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre des objectifs et le réalise 6 mois à l'avance de l'année N+1.

A- Identification des besoins :

IL s'agit des fiches d'identifications et d'évaluation, le responsable hiérarchique identifier les écarts entre le niveau de compétence requise et le niveau de compétence des agents.

B- Analyse des besoins :

L'analyse des besoins sont exprimer par rapport à l'objectif de l'entreprise qui sont analysé et exploité par la structure centrale.

C- La fiche d'expression des besoins : (voir l'Annex N°02)

C'est un document qui doit préciser les besoins d'agent (la structure de district carburant), elle comprend :

- **L'agent évalué :** (le nome, le prénom, sexe, date de naissance, date de recrutement, le contrat d'occupation, le poste occupé, la catégorie sociaux professionnelle (cadres, maitrise, exécutions), le niveau au diplôme et structure et lieu de travail ce qui concerne le salarié.
- **La fonction de l'agent :** (selon la fiche de poste) les principales missions/taches ou compétence clés (totalement maitrisées, partiellement maitrisées, non maitrisées).
- **L'action de formation proposé :** dans cette action le salarié choisir l'intitulé de formation (type de formation, séminaire), la durée et l'objectif.

La fiche d'expression des besoins en formation sera envoyée à tous les agents de district par la hiérarchie. Ce dernier doit être signé par le directeur, une fois cette fiche signée, le district carburant de Bejaia va envoyer à Alger pour confirmer les candidats qui vont participer et qui sont acceptés pour faire la formation choisir.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Une fois la formation acceptée à partir de la fiche d'expression, le district carburant Bejaia va lancer le plan de formation.

II-3-3 Le suivi de la formation

Le suivi de la formation est très important durant laquelle la structure de formation a l'obligation de :

- ✓ Respecter le planning et le programme de déroulement.
- ✓ Vérifier si toutes les conditions sont prises en charge.
- ✓ Contrôler les conventions de formation NAFTAL.
- ✓ Faire des visites sur les sites de formation.

II-3-4 La phase de l'évaluation du plan formation

Évaluation à chaud (Voir l'Annex N°03): elle contient le nom et prénom qui est facultatif, fonction, le lieu de travail, l'intitulé de la formation, l'organisme formateur, la période.

L'évaluation à chaud permet au stagiaire de s'exprimer sur son degré de satisfaction à la fin de sa formation qui se fait 8 jours après le retour de l'agent.

L'évaluation à froid (Voir l'Annex N°04) : elle contient l'identification de l'agent (le nom et prénom qui est obligatoire, l'âge, fonction, la structure, niveau d'instruction/diplôme), action de formation et l'évaluation de l'agent en situation de travail. Cette évaluation se fait par le supérieur hiérarchique de l'intéressé.

- Formation à court terme : l'évaluation se fait 3 mois après le retour de l'agent de la formation.
- Formation à long terme : L'évaluation se fait 6 mois après le retour de l'agent de la formation.

L'évaluation à froid se fait à l'issue de la formation, elle répond aux objectifs prévus, ce type d'évaluation est qualitatif et se traduit par le degré de l'influence de la formation sur les comportements des agents, lors de l'exécution de la tâche.

Section 03 : L'analyse de l'entretien et de questionnaire

Dans cette section, nous avons utilisés les données collectées suivant l'enquête mené auprès du district NAFTAL de Bejaia au travers du guide d'entretien et du questionnaire

Notre étude consiste à déterminer la formation et son impact sur l'évolution des carrières des salariés de NAFTAL, dont l'objectif principale est de connaître l'importance de la formation et comment la formation influence sur la motivation des salariés du district.

I- Analyse de l'entretien (Voir l'Annex N°05)

En se basant sur le guide d'entretien adressé au chef du service RH du district Bejaia au sein de l'entreprise NAFTAL qui se compose de 08 question, dans lequel nous avons pu :

-Avoir le contact avec le personnel de l'entreprise NAFTAL.

-Obtenir les informations nécessaires sur notre étude.

Suivant l'entretien avec le chef du service RH, voici les réponses obtenues :

Q01 : Quelle est la place de la formation au sein de votre entreprise ?

R01 : « la formation occupe une place très importante au sein de l'entreprise dans laquelle elle permet aux salariés de s'adapter aux changements et aux modifications dans le domaine de travail même si la formation est un investissement coûteux par rapport au nombre d'effectif qui manifeste et le budget consacré pour la formation ».

La place donnée à la formation est très importante, car son implication suscite une amélioration et le développement des employés. Tel que présenté par le chef de service, celle-ci rejoint également ce que dit JEAN-PIERRE CITEAU dans ses travaux : « *la formation est définie comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle* ».

Q02 : Comment trouvez-vous la place de la formation au sein de l'entreprise ?

R02 : « Le chef de service RH, nous confirme que la politique de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL prend en considération les nouvelles technologies et qu'elle donne le droit à toutes les catégories socioprofessionnelles d'être formé, et que la formation est un acte toujours en évolution ».

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

La politique de formation permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, elle s'adapte aux changements structurels et prend en considération les nouvelles technologies tel que présenté par le chef de service, celle-ci rejoint également ce que dit PERRITI dans ses travaux « *la formation c'est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposé, afin de leur permette de s'adapter aux changements structurels, et aux modifications de l'organisation du travail, impliqués par l'évolution technologique, et économique, et favoriser leur évolution* »

D'après MEIGNANT « *une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa responsabilité, la satisfaction de ces client, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime par la direction général et engagement toute entreprise, la formation et par extension de gestion de compétences » professionnelles »*

Q03 : Que fait l'entreprise NAFTAL après la formation ?

R03 : « *NAFTAL, juste après la formation fait l'évaluation de ses salariés il y'a 2 types d'évaluations :*

A chaud (à courte terme) : pour le degré de satisfaction de ces salariés.

A froid (à longue terme) : pour voir les acquis de ces salariés par rapporte à leur formation ».

D'après cette réponse nous comprenons que juste après la formation, évaluent à chaud pour découvrir la satisfaction des salariés et après quelques semaines, ils font l'évaluation à froid pour voir les acquis des salariés. Cela rejoint également ce que dit SOYER dans ses travaux sur l'évaluation à chaud et à froid.

Q04 : Quel est l'objectif principale de la formation au sein de votre entreprise ?

R04 : « *NAFTAL dispose de différentes formations afin de mieux faciliter à ses salariés l'exécution de leurs tâches et que l'entreprise considère la formation comme un moyen de développer les connaissances et les compétences de ces salariés est favoriser l'efficacité des employés et permet à l'entreprise d'être au même niveau que les entreprises modernes ».*

D'après cette réponse, nous comprenons que l'objectif principale de la formation au sein de l'entreprise est de développer les connaissances et les compétences, d'améliorer le statut de l'employé et favoriser les niveaux des salariés.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Ce qui s'aligne avec les travaux de **SEKIOU** sur les objectifs de la formation :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les employés.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés pour l'avancement dans les organisations.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.

Q05 : Pensez-vous que la formation est un moyen de développer votre entreprise ?

R05 : *« Oui, parce qu'il a un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise y a des écarts qu'on peut régler par la formation, donc on peut dire que c'est un moyen de régulation ».*

La formation est donc un moyen de développer l'entreprise, car elle assure l'employabilité des salariés, et lui permet de rester en avance sur son marché.

Q06 : La formation est-elle un facteur de motivation des salariés ?

R06 : *« NAFTAL considère la formation comme un facteur de motivation des salariés parce que la formation est considérée comme un besoin qui veut dire : préparer les salariés à occuper un poste supérieur, c'est donc la promotion qui est un moyen de motivation et de satisfaction au travail dans le but de réaliser les objectifs attendus ».*

D'après LECOEUR.E *« la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus »*

Q07 : Pour vous y'a-t-il une relation entre la formation et les compétences ?

R07 : *« le chef de service RH, nous confirme qu'il y a une relation entre eux donc à travers la formation on peut améliorer et développer les compétences des salariés et détecter les nouvelles compétences au niveau de l'entreprise ».*

La formation est la clé du développement des compétences ce qui permet aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances, qui sont une nécessité pour le développement de l'entreprise. De ce fait on en conclut que la formation et le développement des compétences sont indissociables. Tel que présenté par le chef de service, celle-ci rejoint également ce que dit JEAN.MARIE PERETTI dans ses travaux : *« le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel. La mise en œuvre de programme de formation et leur évaluation, les activités*

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habilités nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités très importantes.

Q08 : Comment la formation impact elle sur l'évolution des carrières au sein de NAFTAL ?

R08 : *« NAFTAL, anticipe le changement et s'adapte à de nouvelles méthodes et suit les nouvelles technologies, ce qui permet aux salariés de développer les compétences et les connaissances dans le but de les rendre plus performant dans leur domaine de travail, en plus à NAFTAL, ils bénéficient des promotions ce qui rends les salariés motivés ».*

D'après cette réponse nous comprenons que la formation sert à adapter les salariés aux nouvelles méthodes et qu'elle suit les nouvelles technologies ce qui permet de développer leur connaissances et compétences en termes de professionnalisation. D'ailleurs, cela rejoint ce que stipule **GUY le BOTERF** *« il Ya de plus d'organisation et l'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation ».*

Le développement des compétences est une source de fidélisation et engage les collaborateurs, elle favorise aussi une culture de l'apprentissage et d'acquisition des compétences pour l'employeur au niveau stratégique. Elle développe également le niveau opérationnel par des formations qui répondent à des performances réalisées par l'innovation, la qualité et la flexibilité.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

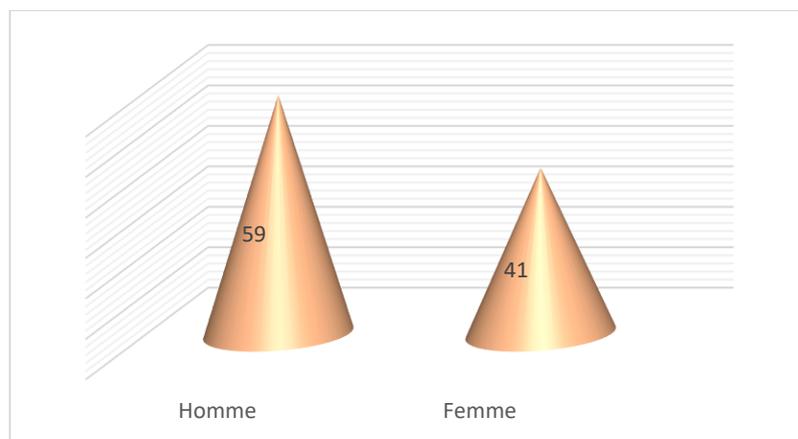
II-Analyse du questionnaire (Voir l'Annex N°06)

Dans le but de réaliser notre étude, nous avons procédé à une enquête par questionnaire au sein de l'entreprise NAFTAL, ce qui a permis d'avoir une idée générale sur l'organisation du travail et sur le rôle de la formation au sein de NAFTAL.

Sur un total de 100 employés, nous avons sélectionnés un échantillon de 40 personnes, auxquels nous avons distribués les questionnaires. Nous avons pu récupérer 32 questionnaires sur ceux distribués, car les 08 restants n'ont pas voulu répondre.

Axe 01 : données personnelles

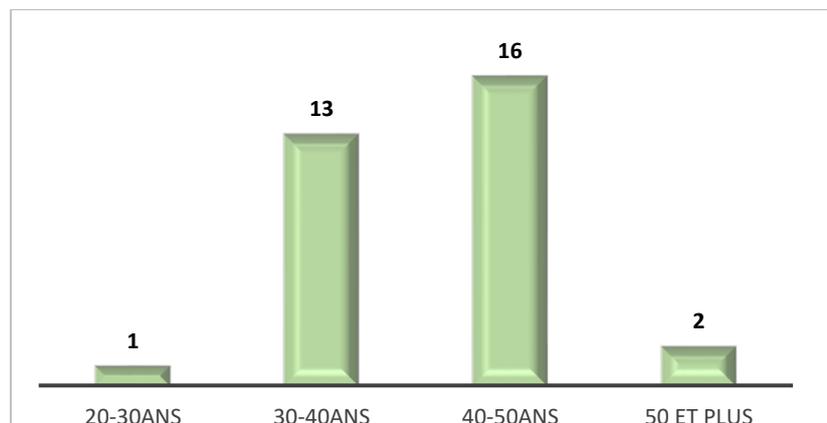
Figure n°06 : la répartition de la population d'étude selon le sexe



Source : Données de l'enquête

D'après la figure N°6 nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de sexe masculin 59% face à un pourcentage de 41% pour le sexe féminin.

Figure n°07 : La répartition des enquêtés selon l'âge



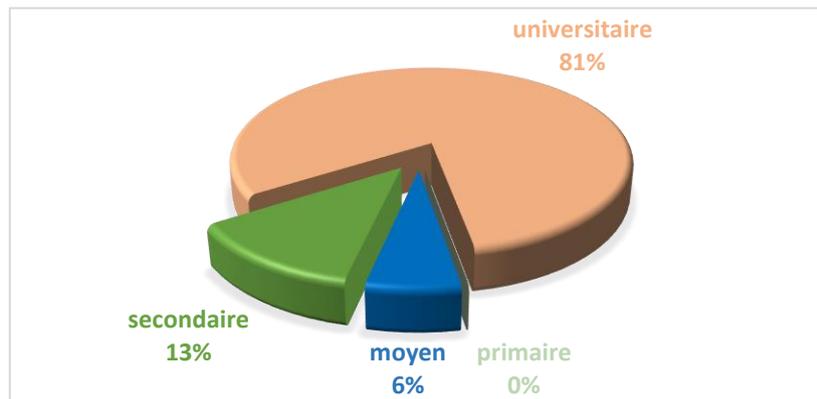
Source : Données de l'enquête

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Ce diagramme montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle des 40-50 ans avec un pourcentage de 50%, suivie par la catégorie de 30-40 ans avec un pourcentage de 40%, puis la catégorie de 50 ans et plus avec 6% en fin la catégorie de 20-30ans avec un pourcentage de 3%

Ce qu'on peut retenir c'est que la catégorie d'âges de 40 à 50 ans a un taux élevé, ce qui revient à l'expérience et à l'ancienneté dans l'entreprise, qui est aussi rattaché au choix des personnes de l'échantillon qui est non probabiliste.

Figure n°08 : La répartition selon le niveau d'instruction

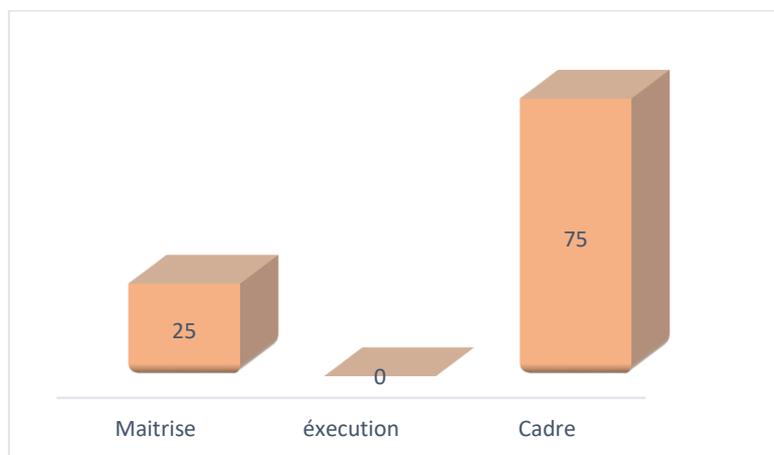


Source : Données de l'enquête

Selon cette figure ci-dessus, nous avons remarqué que le niveau d'instruction des catégories interrogées est d'un niveau universitaire avec un-pourcentage de 81%

D'après ces résultats, nous pouvons déduire que les tous les salariés, de notre échantillon ont un niveau d'étude élevé.

Figure n°09 : répartition par catégorie socioprofessionnelle du personnel



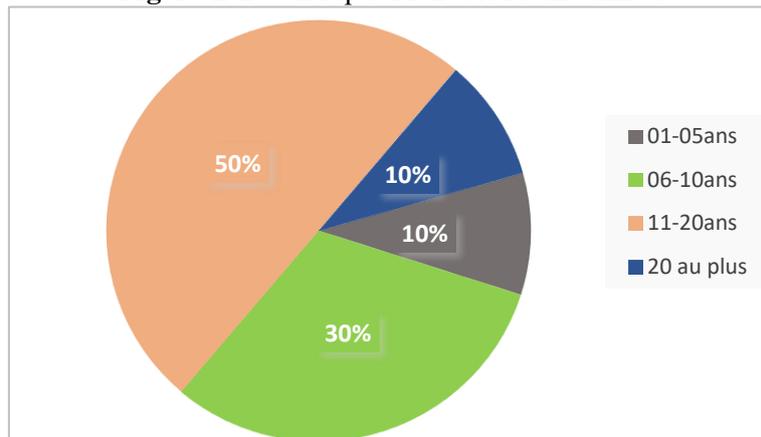
Source : enquête sur le terrain

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Les données de ce graphe montrent que la majorité de nos enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de 75%, ensuite un pourcentage de 25% pour les agents de maîtrise, et aucun agent d'exécution ne figure dans notre échantillon.

Le constat est que les cadres et les agents de maîtrise ont acceptés de participer à ce genre de recherche, par contre les agents d'exécution sont souvent préoccupés et travaillent en dehors de l'entreprise.

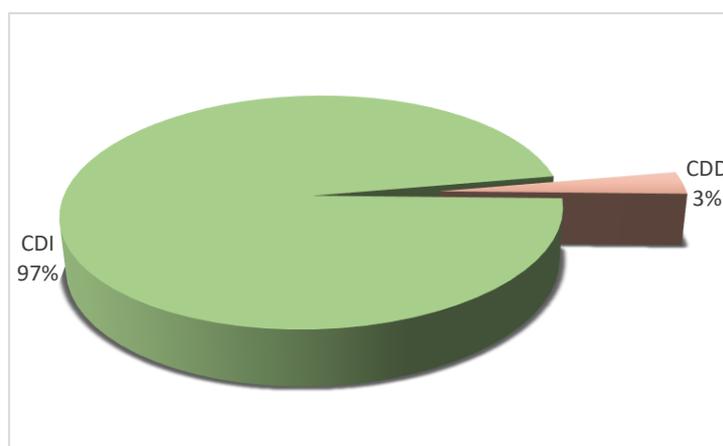
Figure n°10 : la répartition selon l'ancienneté



Source : enquête sur le terrain

Le graphique représente 50% des enquêtés qui ont entre 11 et 20 ans d'expérience, tandis que 30% ont des expériences de 6 à 10 ans et pour ceux qui ont une expérience de 01 à 05 ans avec ceux ayant plus de 20 ans d'expérience ont le même pourcentage 10%. Des résultats qui peuvent s'expliquer par une politique de fidélisation et de rétention des employés.

Figure n°11 : La répartition selon le contrat



Source : enquête sur le terrain

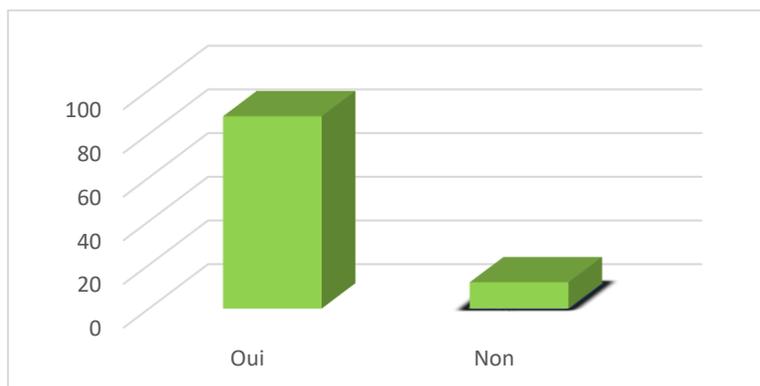
Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

D'après les données indiquées dans la figure n°11, nous avons remarqué que presque tous les salariés inscrits avec un CDI dont le pourcentage de 97%, et une seule personne recrutée en CDD. Ce résultat élevé est synonyme de l'ancienneté des répondants.

Partie01 : La formation des salariés

Question 01 : avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

Figure n°12 : la répartition des enquêtes selon ceux qui ont bénéficié d'une formation



Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°12 la majorité des enquêtes ont bénéficié d'une formation avec un taux de 88%, contre 12% qui n'en ont pas bénéficié.

Cela veut dire que la politique de NAFTAL donne une grande importance à la formation.

Question 02 : si oui, quand est-ce que vous avez bénéficié de cette formation ?

Tableau n°1 : la répartition des enquêtés selon les raisons ayant déclenché la formation

Les types de formation	Effectif	Pourcentage
Recrutement	10	35,71
Changement de poste	05	17,87
Les deux	03	10,71
Autre	10	35,71
Total	28	100

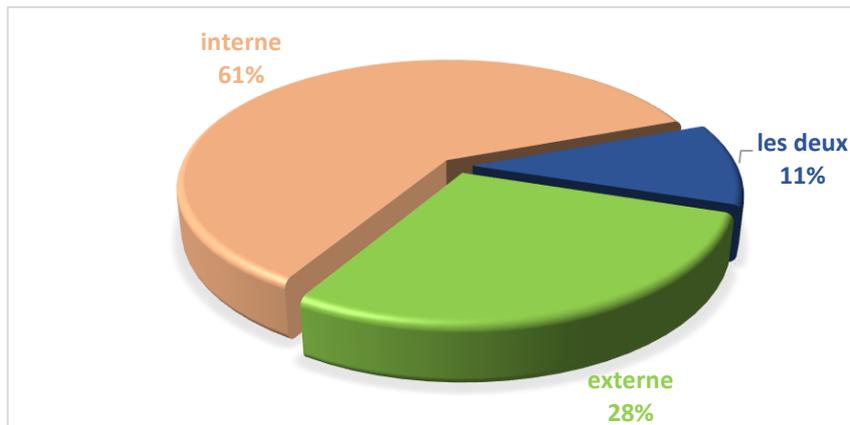
Source : enquête sur le terrain

Selon le tableau n°1, les 88% de l'échantillon ayant eu des formations suite à leurs recrutements avec un taux de 35,71%, suivie des changements de poste avec un taux de 17,87, enfin pour la combinaison entre le recrutement et le changement de poste avec un taux de 10,71%.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Question 03 : Si oui quelle est la nature de cette formation ?

Figure n°13 : la répartition des enquêtes selon la nature de la formation

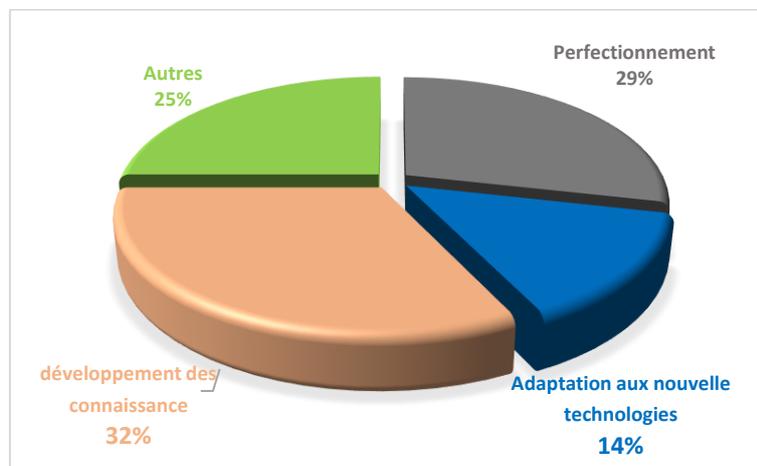


Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°13 la majorité des enquêtés ont suivi des formations en interne avec un taux de 61%, tandis que 28% des enquêtés ont suivi leur formation en externe, et 11% ont bénéficiés d'une formation mixte.

Question 04 : quel était l'objectif principale de cette formation ?

Figure 14 : La répartition des enquêtes selon l'objectif principale de formation



Source : enquête sur le terrain

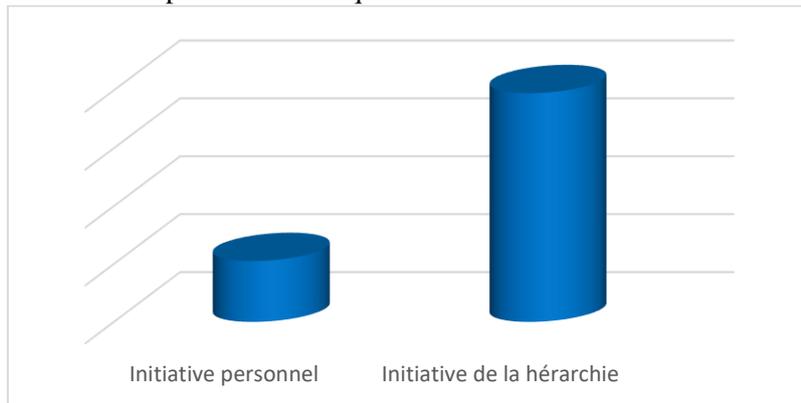
Selon la figure n°14 on constate que la majorité des salariés ont bénéficiés de la formation dans le but de développer leurs connaissances avec un taux de 32%, pour le perfectionnement avec un taux de 29%, puis 14% pour l'adaptation aux nouvelles technologies. Enfin, d'autres salariés ont signalé pour d'autres raisons sans spécifier ces dernières avec un taux de 25%.

A partir de ces résultats, nous remarquons que l'objectif principal de la formation au sein de NAFTAL c'est le développement des connaissances et le perfectionnement en priorité.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Question 05 : Comment avez-vous bénéficié de cette formation ?

Figure n°15 : la répartition des enquêtes selon leur identification à la formation



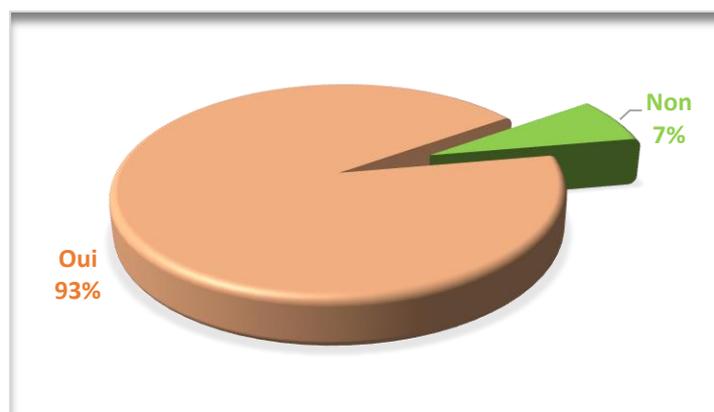
Source : enquête sur le terrain

Selon la figure N°15, la plupart des enquêtés ont bénéficiés d'une formation suite à une initiative hiérarchique avec un taux de 79% tandis que 21% ont eu des formations suite à des initiatives personnelles.

Nous constatons que la majorité des salariés sont envoyés en formation suite à une décision du supérieur hiérarchique, ce qui laisse apparaître une considération importante à la formation, mais sans laisser plus de marge de manœuvre aux employés pour avoir plus d'initiative de la part du personnel ou alors pour suivre la politique de formation établie par NAFTAL.

Question 06 : La formation suivie était-elle en rapport direct avec les tâches exercées ?

Figure n°16 : la répartition des enquêtes qui ont suivi le rapport direct avec leur tâche exercées.



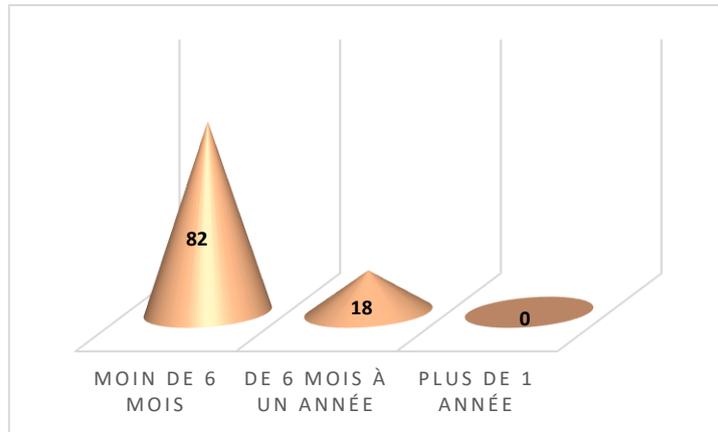
Source : enquête sur le terrain

Selon la figure N°16, 93% ont affirmés que la formation a un rapport direct avec les tâches exercées cela veut dire que la politique de formation au sein de NAFTAL a pour objectif d'améliorer les compétences et d'adapter les employés aux postes occupés.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Question 07 : Quelle été la durée de cette formation ?

Figure n°17 : La répartition de l'enquête par rapport à la durée de la formation.



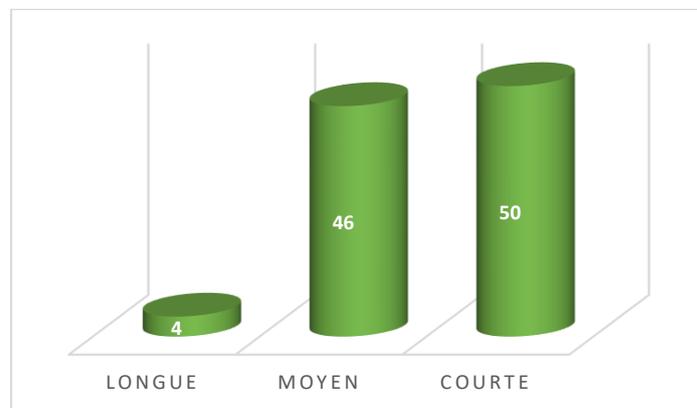
Source : enquête sur le terrain

Les données représentées dans cette figure indiquent que la durée de la formation des enquêtés est de moins de 06 mois à un taux de 82%, de 18% pour ceux qui ont eu des formations dans la durée de 6mois à une année,

Ainsi, la plupart des salariés ont fait des formations de courte durée.

Question 08 : selon-vous la durée de cette formation était

Figure n°18 : La répartition des enquêté selon la durée de la formation.



Source : enquête sur le terrain

Dans cette figure, l'appréciation sur la durée de la formation laisse apparaitre les résultats suivants : 50% pensent que les formations étaient courtes, 46% de moyen terme, enfin 4% prétendent qu'elle est longue.

Ainsi, plus de la moitié des employés pensent que les formations sont de court à moyen terme, ce qui peut laisser penser à un désir de rallongement de la durée pour renforcer les acquis.

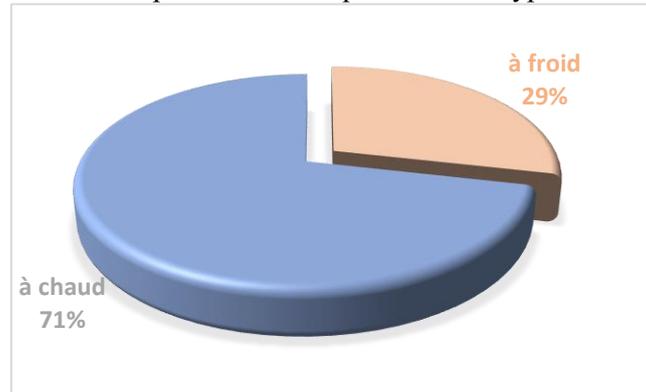
Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Question 09 : avez-vous évaluer après cette formation ?

La réponse à cette question a été confirmée par tous les interrogés, stipulant qu'après chaque formation ces derniers ont été évalués.

Question 10 : Si oui, quel est le type de cette évaluation

Figure n°19 : la répartition des enquêtés selon le type de l'évaluation



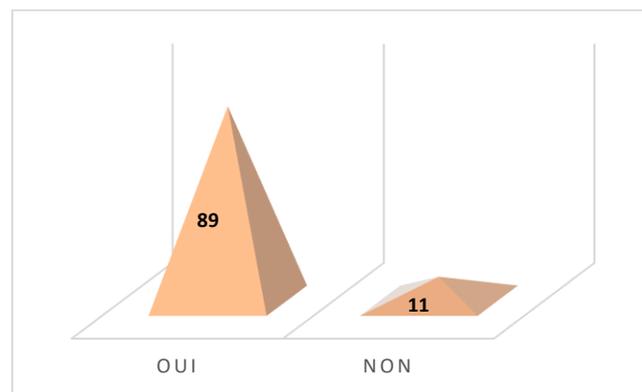
Source : enquête sur le terrain

D'après les données de la figure n°19 on constate que la plupart des salariés formés ont été évalués à chaud avec un taux de 71%, et les autres à froid avec un taux de 29%.

Nous avons constaté que la plupart des travailleurs formés se sont prêtés à une évaluation à chaud, ce qui est autorisé, et laisse paraître un intérêt envers l'opinion des travailleurs.

Question 11 : selon vous, la formation est-elle un facteur motivant pour le travail ?

Figure n°20 : La répartition des enquêtés favorisant la formation comme facteur de motivation



Source : enquête sur le terrain

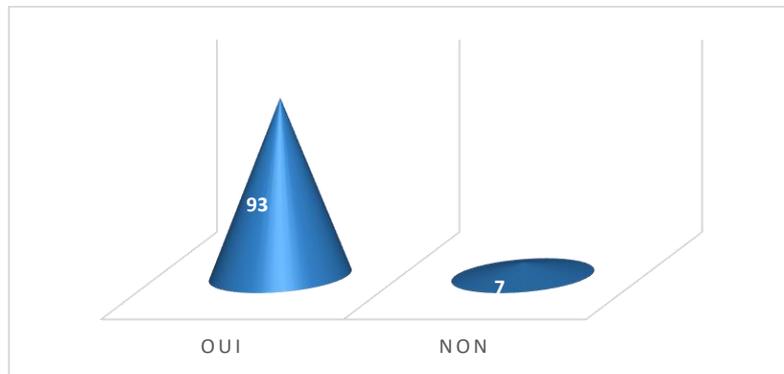
D'après la figure ci-dessus, la plupart des salariés considèrent la formation comme un facteur motivant pour le poste occupé avec un taux de 89%. Dans lequel la formation a un impact positif sur la performance du salarié et sur sa satisfaction à son poste de travail. D'après

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

LECOEUR.E « *la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* »

Question 12 : La formation influence-t-elle vraiment sur la motivation des salariés ?

Figure n°21 : la répartition des enquêtés sur la motivation des salariés

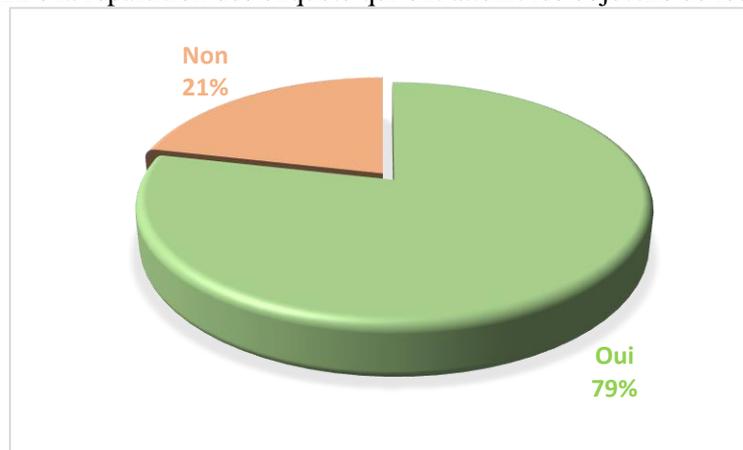


Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°21, nous constatons que la majorité des travailleurs considèrent la formation comme un élément qui influence sur la motivation des salariés avec un taux de 93%, tandis que la minorité ne la considère pas comme un élément qui influence sur la motivation des salariés avec un taux de 7%.

Question 13 : selon vous, est ce que les objectifs attendus de votre formation sont atteints ?

Figure n°22 : la répartition des enquêtés qui ont atteint les objectifs de leur formation



Source : enquête sur le terrain

D'après la figure N°22, la majorité des employés ont atteint leur objectif avec un taux de 79%. Le recueil des témoignages de certains salariés sont mentionnés ci-dessous.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Témoignage des salariés qui ont répondu par oui :

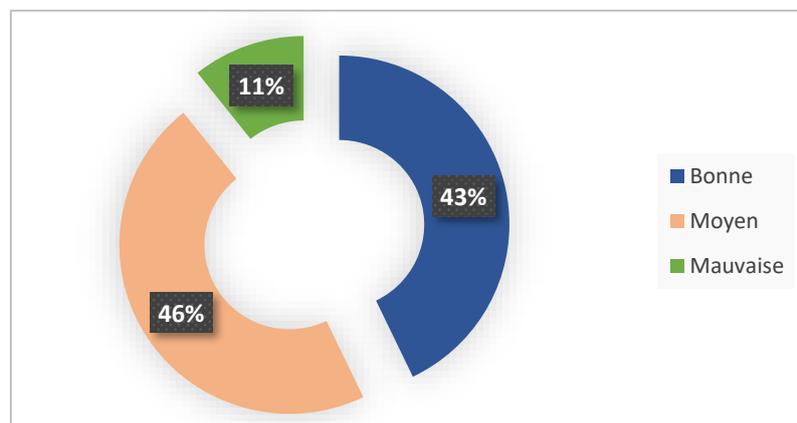
- chaque formation est bénéfique et aide à maîtriser les autres techniques
- la formation répond au besoin du poste occupé
- meilleure prise en charge de mes tâches
- maîtrise de logiciel utilisé
- la formation est source de motivation pour l'agent qui travaille
- acquisition de nouvelles connaissances

Témoignage des salariés ayant répondu par non :

- une formation courte, donc pas de temps pour tout expliquer, ou voir tout en détails
- pas complète, on n'a pas touché à tous nos objectifs
- les objectifs attendus de ma formation ne sont pas atteints, conformément au facteur temps
- la durée est trop courte, et manque de pratique pendant la formation.

Question 14 : que pensez-vous de la politique de la formation de NAFTAL ?

Figure n°23 : la répartition des enquêtés sur la politique de formation de NAFTAL



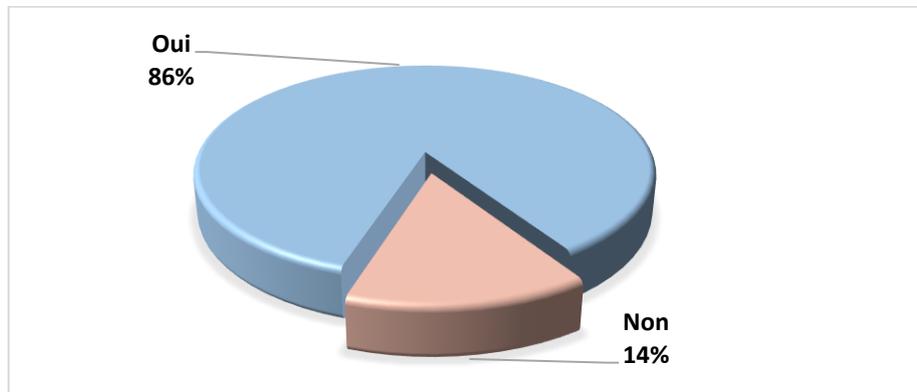
Source : enquête sur le terrain

D'après la figure N°23 nous avons constaté que la majorité des salariés pensent que la politique de formation chez NAFTAL est moyenne avec un taux de 46% d'appréciation, suivie de près de 43% de personnes qui stipulent qu'elle est bonne et enfin 11% signalant qu'elle est mauvaise.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Question n°15 : pensez- vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfiques pour vous ?

Figure n°24 : la répartition des enquêté sur les formations proposées par l'entreprise



Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°20 la plupart des formations proposé par l'entreprise NAFTAL sont bénéfiques pour les salariés avec un taux de 86%, et d'autres formations qui ne l'ont pas été avec un taux de 14%.

Témoignage des salariés qui ont répondu par oui :

- développement des compétences et méthode de travail
- permettent de perfectionner son travail
- l'entreprise propose la formation selon la fonction occupée
- la formation est un régulateur de plusieurs écarts et elle est aussi un moyen de motivation des salariés
- elle mon permis de lever les lacunes rencontrées dans l'exécution de mes taches de travail
- les formation spécialisées
- la politique de formation de NAFTAL est très importante pour avoir plus de connaissance et annoncé dans le milieu professionnel et bénéfique pour l'entreprise aussi

Témoignage des salariés qui ont répondu par non :

- Actuellement les formations proposées sont dépassées.

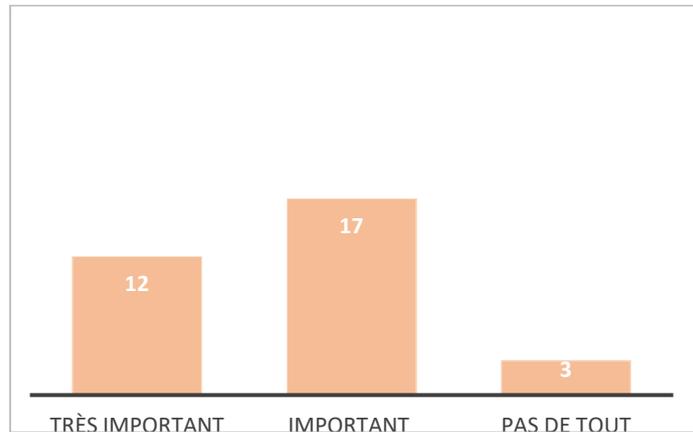
Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Question 16 : est-ce que la formation à une place au sein de l'entreprise NAFTAL ?

L'ensemble des enquêtés stipulent que la formation à une place au sein de l'entreprise.

Question 17 : quelle est la place de la formation au sein de l'entreprise ?

Figure n°25 : La répartition des enquêtés sur l'importance de la formation dans l'entreprise NAFTAL



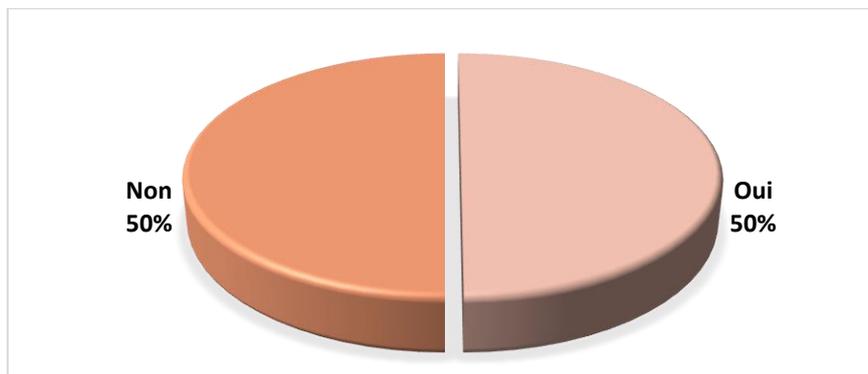
Source : enquête sur le terrain

D'après la figure N°22, ce diagramme montre que la plupart des employés voient la formation comme étant à une place nécessaire dans l'entreprise (17%), mais pas très importante hormis pour 12%. Sans oublier la minorité (3%) qui jugent qu'elle ne l'est pas du tout,

la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels comme elle contribue à la gestion des carrières et la réalisation des projets professionnels individuels

Question 18 : pensez-vous que la formation vous permet de bénéficier d'une promotion ?

Figure n°26 : la répartition des enquêtés sur la bonification des promotions après la formation



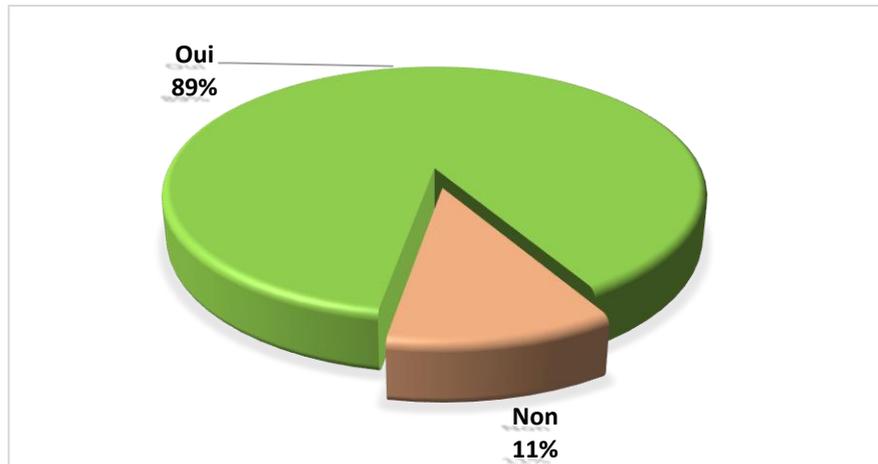
Source : enquête sur le terrain

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

D'après la figure N°26, nous percevons que la moitié (50%) d'entre eux déclarent que la formation donne accès à une promotion, tandis que l'autre moitié de l'échantillon (50%) déclare l'inverse. On en conclue que les formations proposées ne sont pas toutes sujet à une promotion.

Question 19 : avez-vous déjà eu une promotion après votre formation ?

Figure n°27 : La répartition des enquêtés sur l'obtention des promotions après la formation

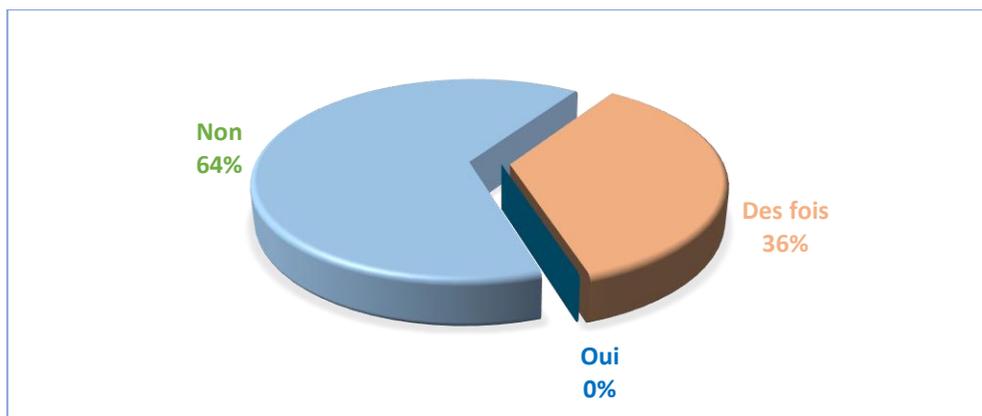


Source : enquête sur le terrain

D'après la figure N°27, nous avons remarqué que la plupart des salariés avec un taux de 89% qui ont fait la formation ont gagné une promotion, tandis que les autres ne l'ont pas eu.

Question 20 : Avant de bénéficier d'une formation, avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution de vos tâches ?

Figure n°28 : la répartition des enquêtés sur la difficulté d'exécution des tâches



Source : enquête sur le terrain

D'après cette figure, nous avons remarqué que la majorité des employés n'ont pas forcément rencontrés de difficultés dans l'exécution de leurs tâches (64%) tandis que c'est ce qui a été

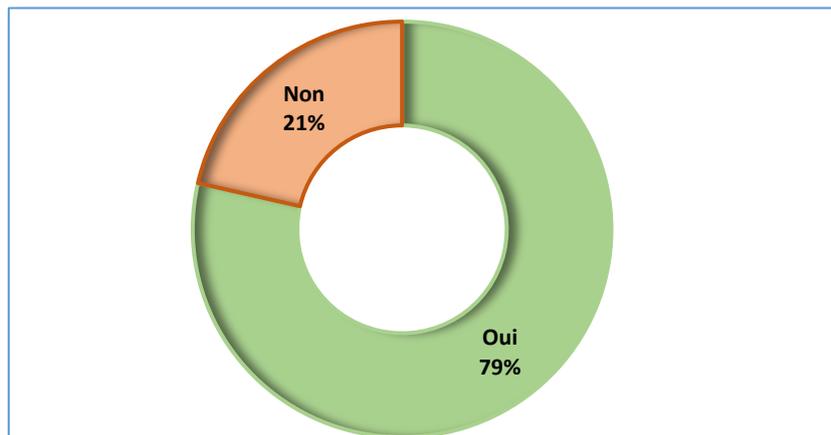
Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

perçu chez les autres (36%). Dans ce sens, les formations ne sont pas forcément employées pour les difficultés rencontrées lors de l'exécution des tâches quotidiennes.

Partie 03 : La gestion des carrières

Question 21 : les connaissances acquises après la formation ont-elles influencés sur vos compétences ?

Figure n°29 : La répartition des enquêtes sur les connaissances acquises

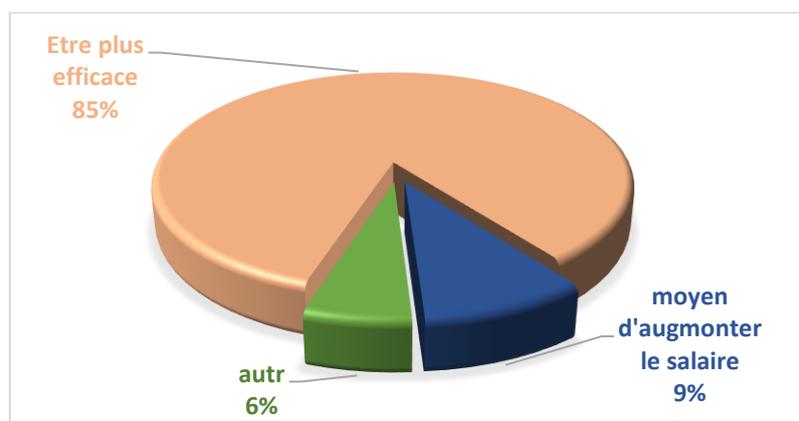


Source : enquête sur le terrain

D'après la figure N°29 ci-dessus, nous avons constaté que 79% des enquêtés ont observés un développement de leurs connaissances, acquises lors des périodes de formation. Cela vient renforcer le fait que la formation est un moyen pour développer les connaissances et les compétences des salariés.

Question 22 : selon vous quel est le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences ?

Figure n°30 : la répartition des enquêté sur le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences



Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°30, 85% des enquêtés considèrent que le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences c'est d'être plus efficace dans le travail, le reste pensent que c'est

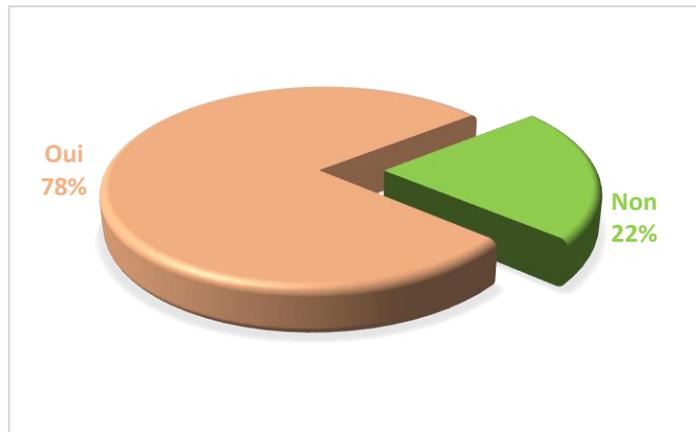
Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

un moyen pour augmenter son salaire ou pour d'autres raisons qui n'ont pas été justifiées avec respectivement 9% et 6%.

Ainsi, selon la majorité des interrogés, NAFTAL octroie des formations pour renforcer l'efficacité et les compétences des salariés en poste.

Question 23 : La formation est-elle nécessaire pour développer les compétences ?

Figure n°31 : la répartition des enquêtés sur la nécessité de la formation pour développer les compétences

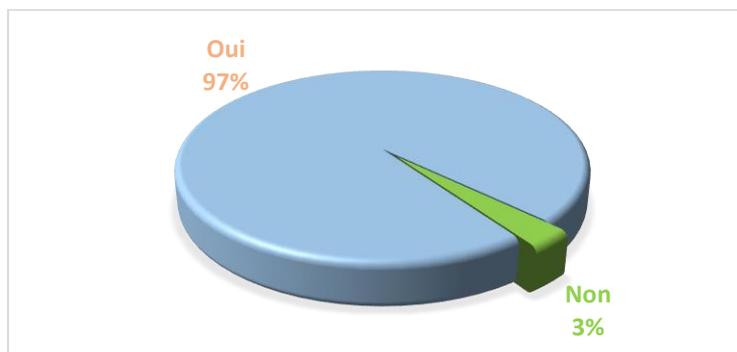


Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°31, la quasi-totalité des répondants (78%) considère que les compétences sont acquises et développées par la formation, alors 22% pensent qu'il ne faut pas forcément une formation pour développer ses compétences.

Question 24 : pensez-vous que la formation est un moyen pour développer les compétences ?

Figure n°32 : La répartition des enquêtés



Source : enquête sur le terrain

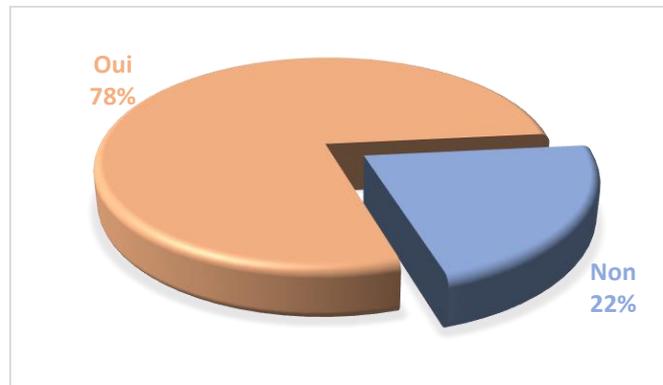
D'après la figure n°32, nous remarquons que 97% de l'échantillon voient la formation comme un moyen de développement des compétences, et seulement 3% pour qui ce n'est pas le cas.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

De cette réponse on peut ajouter que parmi les personnes qui prétendent que certes la formation permet le renforcement des compétences, mais n'est pas forcément nécessaire (voir figure 28)

Question 25 : selon-vous existe-t-il une relation entre la formation et les compétences ?

Figure n°33 : la répartition des enquêtés sur la relation de formation et des compétences.



Source : enquête sur le terrain

Nous avons remarqué d'après la figure n°33 que la plupart des enquêtés, soit 78% disent qu'il y a une relation entre la formation et les compétences, dans ce qui suit le témoignage de quelques-unes de ces personnes.

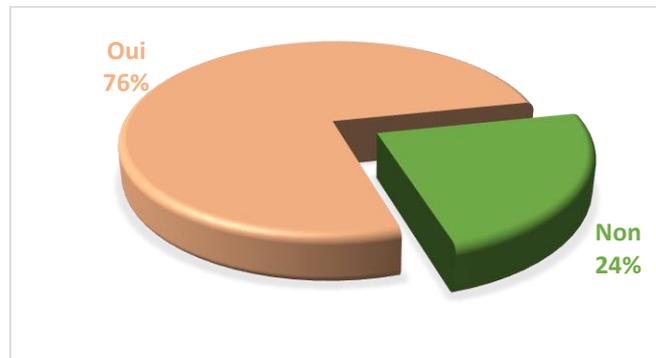
Témoignage des salariés qui ont répondu par oui :

- sans formation on ne peut être compétent.
- la formation vise à améliorer les compétences.
- adapter du clairsement et d'approfondir nos connaissances.
- formation → plus de connaissances → plus de compétences.
- acquérir de l'expérience dans le domaine professionnel permet de développer les compétences.
- la formation permet d'ouvrir d'autres horizons pour plus de compréhension.

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

Question 26 : La formation vous a rendus plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

Figure n°34 : la répartition des enquêté sur l'effet de la formation dans le travaille

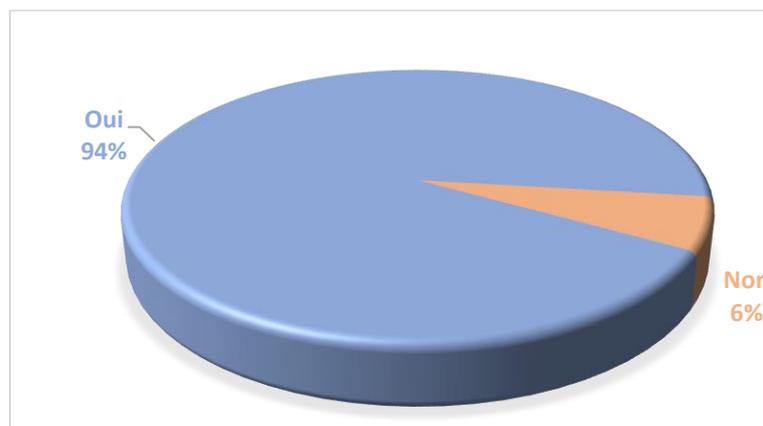


Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°34 ci-dessus, nous remarquons que la plupart des salariés avec un taux de 76% disent que la formation les a rendus plus compétents et plus opérationnels dans leur travail et les autres n'ont pas forcément remarqué la même chose (24%)

Question 27 : D'après vous est ce que la formation peut être considérée comme un moyen pour le développement de NAFTAL ?

Figure n°35 : La répartition des enquêtés sur le rôle de la formation dans le développement de l'entreprise NAFTAL



Source : enquête sur le terrain

La quasi-totalité des employés interrogés considèrent à 94% que la formation est un moyen pour le développement de NAFTAL.

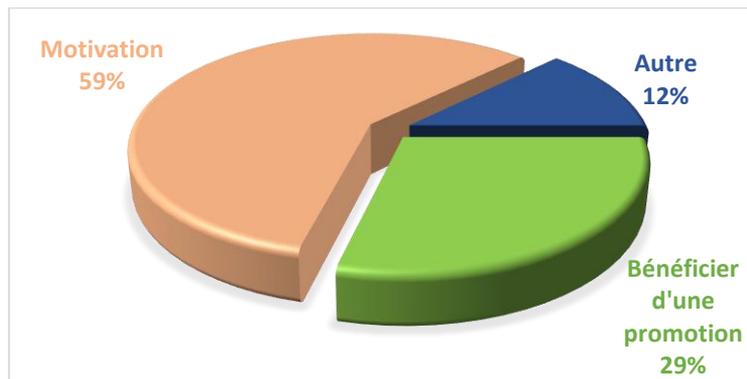
Donc la formation permet aux salariés de NAFTAL de s'adapter aux changements structurels, et technologiques, dans le but de développer les connaissances et les compétences de ces

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

employés et les rendre plus performant dans leur poste occupé ce qui permet à l'entreprise d'être au même niveau avec les entreprises modernes.

Question28 : pouvez-vous nous dire comment la formation impacte-t-elle l'évolution des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL ?

Figure n°36 : la répartition des enquêtés sur le rôle de la formation dans l'évolution des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL



Source : enquête sur le terrain

D'après la figure n°36, 59% considèrent que le rôle de la formation dans l'évolution de leur carrière sert à les motiver, pour 29% d'entre eux c'est un moyen pour bénéficier d'une promotion. Ces résultats confirment que la formation est un moyen de motivation des salariés.

Interprétation des résultats

Suivant l'étude de cas entamée au sein de l'entreprise NAFTAL district de Bejaia, les données collectés auprès des salariés via le questionnaire et du chef de service au travers du guide d'entretien, nous ont permis d'aboutir à des résultats qui nous ont aidés à approfondir et à comprendre le rôle de la formation dans le développement des compétences.

La formation est un outil d'ajustement, d'adaptation et de mise à niveau, mais aussi un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances dans le but de développer celles que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans leur organisation. Des résultats qui confirment les travaux de MEIGNANT qui stipule que la formation est « *facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter au salarié des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise* »

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

La formation occupe une place importante au sein de NAFTAL, c'est ce qui est expliqué dans la figure(n°22). S'appuyant sur les travaux de PERRITI, nous avons conclu que la majorité des salariés enquêtés bénéficient de la formation en interne voir (la figure n°07, n°08 et le tableau n°01) ce qui leur permet d'acquérir des nouvelles connaissances, pour l'exécution de leur tâche et de s'adapter aux nouvelles technologies.

A partir des informations recueillies (voir figure n°16, n°17), les enquêtés trouvent que la formation est l'un des facteurs de motivation des salariés de NAFTAL (les promotions). Les figures (n°23, n°24) montrent que la formation est un moyen pour bénéficier surtout des promotions au sein de l'entreprise.

C'est de là que nous pouvons conclure que la formation au sein de NAFTAL est l'un des moyens de développement des connaissances et des compétences voire la figure (n°27, n°28, n°29, n°30), et ayant un caractère important pour la motivation des salariés de l'entreprise. Ce qui été confirmé par LOUART « *les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichisse la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* »

Ainsi, la **première hypothèse** formulé « *l'entreprise NAFTAL District Bejaia perçoit la formation comme un levier stratégique pour le développement des RH, ce qui influence positivement sur la motivation du personnel* » et suivant les résultats montrent que NAFTAL prend conscience du rôle et de l'importance de la formation dans le développement des ressources humaines. Des résultats de l'interrogation de personnel nous avons retenu :

-91% des enquêtés ont affirmés que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est fort, on peut déduire que NAFTAL donne une grande importance à la formation du personnel.

-89% des enquêtés ont affirmés que la politique de formation de NAFTAL est plutôt bonne, une appréciation qui montre que l'entreprise assure et garantie la qualification de son personnel dans le développement de ses ressources humaines.

Suivant ces résultats la première hypothèse proposée est ainsi **confirmée**.

La **deuxième hypothèse** porte sur « *l'entreprise NAFTAL district Bejaia considère la formation comme un moyen de développement des compétences, ce qui influence*

Chapitre n°03 : La formation au sein du District NAFTAL

positivement sur l'évolution de carrière des employés ». Les résultats obtenus montrent que l'entreprise prend en considération la formation comme un outil pour valoriser les compétences du salarié en le formant à être plus efficace et opérationnel dans son domaine de travail. Ce qui correspond aux travaux de DOLAN SHIMON & LOUART.

D'après les interrogés, la formation joue un rôle sur leur motivation et le développement des compétences, d'ailleurs nous avons constaté que la majorité des enquêtés confirment à 93% que le développement des compétences et la motivation sont complémentaire. Ce qui signifie que la formation influence à la fois sur la motivation et le développement des salariés et sur l'entreprise NAFTAL.

La gestion des RH intervient dans plusieurs domaines au sein de l'entreprise, tel que la gestion des carrières c'est l'un des paramètres de base de la GRH, elle permet à l'organisation de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part et d'autre part satisfaire les objectifs de ses salariés ce qui correspond aux travaux de JEAN MARIE PERETTI, et JEAN LUC CERDIN.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'apprécier la réalité de la formation et son rôle sur la motivation et la gestion des carrières au sein du district NAFTAL Bejaia. Suite à une présentation de la méthodologie emprunté pour collecter les données dans la première section, à la présentation de NAFTAL district Bejaia et du fonctionnement des formations au sein de cette dernière, nous avons pu analyser et interpréter les résultats dans la troisième section.

D'après l'analyse des résultats, les informations recueillies auprès de l'entreprise, la formation est considérée comme étant l'une des meilleures façons et un moyen efficace pour le développement des compétences et acquisition des connaissances théoriques et pratiques qui aident le salarié dans l'exécution de ses tâches. La formation est aussi un facteur de motivation considéré comme très important pour le développement des salariés et l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Tout au long de ce travail, nous nous sommes penchés sur l'approche théorique afin démontrer l'impact de la formation sur l'évolution des carrières, puis nous avons étudiés le cas de l'entreprise NAFTAL District Bejaia pour répondre à l'objectif de cette recherche.

La formation est un outil clé dans la gestion des RH, elle est une politique et une activité de développement humains, donc un investissement qui permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité et sa productivité pour s'adapter au changement structurel d'une part. Et d'autre part, permettre le développement des compétences et des connaissances des employés dans les différents domaines.

En effet, la formation professionnelle est essentielle dans la GRH qui est un levier stratégique au sein de l'organisation. Elle représente aujourd'hui un enjeu dans l'acquisition des nouvelles compétences, des nouvelles technologies, et savoir-faire qui favorisent le développement des RH, tel que la formation est considérée comme un facteur de satisfaction et de motivation.

A partir des résultats obtenus de cette recherche, la formation au sein de NAFTAL occupe une place importante, elle est considérée comme un moyen de développement des compétences, ce qui permet à l'employé de bénéficier des différentes promotions.

La formation a un rôle important dans le développement des RH, ce qui permet aux salariés de NAFTAL d'améliorer leurs compétences en savoir, savoir-faire, savoir-être et d'être plus efficace, perfectionné et performant. La formation aide l'entreprise à se développer dans tous les domaines et d'être au même niveau que les entreprises modernes. Afin d'y arriver et d'optimiser le rendement des employés et la compétitivité de l'organisation, il est nécessaire d'établir un plan de formation et d'évaluer son action.

Pour développer les compétences des salariés, l'entreprise utilise les deux formes de formation interne et externe. La formation constitue un moyen privilégié de développement des compétences et un outil d'ajustement qui permet d'acquérir des nouvelles connaissances et habilités d'une façon impérative dans les orientations de l'organisation.

NAFTAL a pris conscience de l'importance de la formation comme moteur de développement des compétences, et que la réussite de l'entreprise dépend du facteur humain, c'est pourquoi elle accorde une importance majeure en investissant dans le capital humain.

Conclusion Générale

Enfin, la formation décrit un impact important dans l'innovation et le développement des personnes et l'amélioration des compétences dans le but d'assurer un personnel qualifié et compétent dans leur poste de travail. L'entreprise NAFTAL a investi de façon très conséquente dans la formation de son personnel, d'une part pour développer les compétences, d'autre part pour motiver son personnel et optimiser ses ressources.

En dernier, la formation décrit un impact important dans l'évolution des carrières, et dans l'amélioration des connaissances et sur le développement des compétences et aussi dans le but d'améliorer le rendement individuel et organisationnel

Les limites :

Sur le plan théorique nous pouvons dire qu'il y a un manque de documentation, en particulier, sur la formation et son impact sur la gestion des carrières. Sur le plan pratique, nous avons rencontré quelques difficultés telles que : la durée de stage très courte (un mois), la taille de l'échantillon jugé trop petite cela revient à l'indisponibilité des salariés pour répondre à nos questions.

Bibliographie

Bibliographie

I-Ouvrages

- A. MEIGNANT.DIMITRI WEISS étal, **Ressource humaine**, édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris,2001.
- ANDER GUITTET, **Développement des Compétences**, 2ème édition, ET, op, CIT.
- BARABEL. Michel et al, **le grand livre de la formation**, édition DUNOD, paris, 2012.
- C.VALIEZ **fonction formation** 2eme édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation.
- CERDIN J.L, Vade-mecum, **Gérer les Carrière**, édition EMS, CAEN 2000.
- CERDIN JEAN-LUC, **Gérer les Carrières**, édition EMS, paris, 2000.
- DANIEL PERNIN, **Développement des compétences et stratégie de l'entreprise**, édition d'Organisation, paris, 1987.
- DENIS CLERC, **la qualité de travailleur**, édition Vuibert, 1995, paris.
- Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, 2003.
- DIMITR WEISS, **ressource Humain**, édition d'organisation, paris, 1999 2003,
- DIMITRI WEISS, **Ressource humaines**, 3ème édition, 1999.
- DOLAN et all, **psychologie de travail et comportement**, 2ème édition, Liée, Canada, 2002.
- GAY BOTERF, **construire les compétences individuelle et collective**, édition d'organisation, paris, 2^{ème} édition, 2002.
- GAY, Le BOTERF, **construire les compétence individuelle et collectives**, 2ème édition, EYOLLES, paris, 2001.
- GHADDAD.N et AOUAD. Support de cours les **fonctions pratiques de la gestion de Ressources Humaines** Université Virtuelle de Tunis, 2008.
- GRAWITZ, **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, 1998.
- JACQUES HAMEL, **étude de cas et science sociales**, collection outils de recherche, harmattan,1997.
- JACQUES SOYER. **Fonction formation**. Deuxième édition cinquième tirage 2002.
- JACQUES SOYER. **Fonction formation**. 2ème édition, d'organisation, 1998, 1999, Paris.
- JACQUES SOYER. **Fonction formation**. Troisième édition d'organisation, paris, 1998, 1999,2003.

- JEAN.MARIE PERETTI, **dictionnaire des ressources humaines**, 2ème édition, Vibert, 2001.
- Jean-Marie Peretti, **ressource humaines et gestion de personnel**, 2édition, Vuibert, Paris,1998,
LAKHDAR SEKIOU et Louis BLODIN,1986.
- LECOEUR.E, **la gestion des compétences**, édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, **gestion des ressources humaines**, 3ème édition, Paris, 2007.
- LOUART.P, **gestion des ressources humaine**, Édition Eyrolles. Paris, 1994.
- MEIGNANT A. quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité social de l'entreprise ? Luxembourg. Aout 2004.
- MEIGNANT, **à manger la formation**, édition d'organisation, paris 1991.
- PERETTI JEAN-MARIE, **ressources humaines**, édition Vuibert, 12ème édition, Paris, 2010.
- PERRITI, **gestion des ressources Humaines**,7ème édition, édition VEBURT, Paris, 1998.
- PIERR-JEAN BARLATIER, dans la méthode de recherche du DBA, 2018.
- SELVIE GUERRERO, « **les outils des ressources humains** », les savoir-faire essentiels en GRH,2eme édition, DUNOD, paris, 2004.
- SOYER JACQUE, **la fonction formation**, paris Edition d'organisation, paris, 1999.
- VATIER, *in* SEKIOU, **gestion de la personelle**, édition d'organisation, paris, 1986.
- WEISS DIMITRI, **la gestion des compétences .au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH** », personnel n°330, février1992.
- WEISS, **Ressources humaines**, 3ème édition », Edition d'ORGANISATION, 2005.

II autres documents

- Document interne à l'entreprise publique algérienne.
- Document interne à l'entreprise.
- Journal officiel n89 du 31 décembre.

III- Sites internet

- *WWW.epson.eu/fr/for-home/ecotank
- ETF : accent sur les dispositifs de la fonction continue en Algérie, 2003, disponible sur : www.ETF.eu.int.
- www.OPC-atlas.FR.
- www.ecole-medav.com
- www.EURECIA.com

Les Annexes

ANNEX N°01

			PLAN FORMATION BRANCHE CARBURANTS							ERQ MR 01 04 Page			
N°	Domaine de la formation	Theme de la formation	C		M		E		Effective Prevue		Durée (JRS)	Organism	Cout en KDA
			M	F	M	F	M	F	M	F			
01													
02													
03													
04													
05													
06													
07													
08													
09													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
Total			0	0	0	0	0	0	0	0	0		0

Edition Novembre 2011

Les mots clé

C : Cadre

M : Maitrise

E : Exécution

M : Masculin

F : Féminin



Annex N°02

EXERCICE 2022
FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

RAPPEL : Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°1453 /DFD/N°1269/06 du 02/07 relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure la transmet au service ou au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : Prénom : Date de naissance :

Service : Département : Direction :

Fonction occupée : Date de recrutement :

Niveau académique :

Dernière formation suivie : Année :/.....

Statut Cadre Dirigeant Cadre Sup. Cadre Agent de Maîtrise

Agent d'Exécution

Nom et prénom du responsable hiérarchique :

Période souhaitée pour la formation :

Enoncez ci- dessous, des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter par l'agent à former : (Traduction en objectifs à atteindre)

.....
.....
.....



<p>La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir.</p>	<p><u>Signature du responsable hiérarchique</u></p>
<p><u>Signature de l'intéressé</u></p>	<p><u>Cachet et Signature du Directeur</u></p>

Partie réservée à la structure Formation

Fiche reçue le : .../.../....

(DCRH, DCAG, DCASC, Branches)

Commentaires et Observations :

.....

.....

.....

Décision Finale :

Intitulé de la formation Retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation

Annex N°03

Nom et prénom (facultatif) :

Fonction :**lieu de travail :**

Intitulé de la formation :

Organisme formateur :**lieu**.....

Période du :**Au :**

**LA FORMATION EST UN INVESTISSEMENT IMPORTANT POUR NAFTAL.
AFIN DE NOUS AIDER A EVALUER L'EFFICACITE DE LAFORMATION,
NOUS VOUS DEMANDONS DE BIEN VOULOIR REMPLIR CE**

1/Les objectifs et le contenu du programme :

- Les objectifs de la formation sont –ils clairs et précis ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas de tout

- Le contenu peut-il être utilisé dans votre activité professionnelle ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas de tout

2/Qualité de l'animation :

- Comment trouvez-vous

A. L'animation ?

Intéressent	Pas Intéressent	Pas de tout

B. Les moyens pédagogiques utilisés dans l'animation ?

Très suffisant	Suffisant	Insuffisant

3/Environnement et moyens :

- Comment jugez-vous la prise en charge en matière de :
A- Accueil :

Très bon	Bon	Insuffisant

- B- Lieu de déroulement (salle, site)

Très bon	Bon	Insuffisant

4/Appréciation générale :

.....

.....

.....

.....

.....

OBJECTIF DE LA FORMATION : COMPETENCE(S) A ACQUERIR, A AMELIORER OU A ENTRETENIR EXPRIMEE(S) INITIALEMENT PAR LES COMMANDITAIRES ET/OU LES FORMES

MOYENS PEDAGOGIQUE : TOUT PROCEDE, MATERIEL OU IMMATERIEL, UTILISE DANS LE CADRE D'UNE METHODE PEDAGOGIQUE : LECTURE D'OUVRAGES, ETUDE DE CAS, MISE EN SITUATION, UTILISATION DE FILMS, DE JEUX ... (SOURCE : AFNOR)

Le contenu : LE CONTENU DE LA FORMATION CONTIENT LA DESCRIPTION DETAILLEE DES DIFFERENTS SUJETS TRAITES DANS LA FORMATION EN FONCTION DES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES FIXES PAR LE MAITRE D'ŒUVRE.

Annex N04

1 - IDENTIFICATION DE L'AGENT

Nom & Prénom :
Age :ans
Fonction :
Structure :
Niveau d'instruction / Diplôme :

2 - ACTION DE FORMATION

A- Intitulé de la Formation :
 B- Période de la formation :
 C- Organisme Formateur :
 D- Sanction :.....
 Diplôme
 Certificat
 Attestation
 Autres (Préciser) :

3 - EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Avant Formation	Après Formation		
	Attaint's objective		
Objectif de la formation	Totalement atteint	Partiellement Attaint	Non-Attaint



FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID

**ERQ
MR
03 04**

Avis du responsable hiérarchique :

Date :

Nom et Signature

**Avis technique du responsable activité
formation (DRH / Branche)**

Dat

Nom et Signature

Edition Aout 2013

Annexe 05 : Guide d'entretien

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion

Département de science de gestion

Spécialité Management des Ressources Humaines

Thème :

La formation et son impact sur l'évolution des carrières

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de fin de d'études en management des ressources humaines, nous sollicitons votre collaboration afin de mener à bien notre recherche en répondant aux questions suivantes :

Q01 : Quelle est la place de la formation au sein de votre entreprise ?

Q02 : Comment trouvez-vous la place de la formation au sein de l'entreprise ?

Q03 : Que fait l'entreprise NAFTAL après la formation ?

Q04 : Quel est l'objectif principale de la formation au sein de votre entreprise ?

Q05 : Pensez-vous que la formation est un moyen de développer votre entreprise ?

Q06 : La formation est-elle un facteur de motivation les salariés ?

Q07 : Pour vous y'a-t-il une relation entre la formation et les compétences ?

Q08 : Comment la formation impact elle l'évolution des carrières au sein de NAFTAL ?

LEHOUCHE & KHANTACHE

Annex N°6 : Questionnaire

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des science Economiques, des sciences Commerciales et des sciences de Gestion

Département de sciences de gestion

Option : management des ressources humaines

Mémoire de master

Thème :

La formation et sont impact sur l'évolution des carrières

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle master 02 en science de gestion spécialité « management des ressources humaines » portant sur le thème « la formation et son impact sur l'évolution des carrières ». Cas de l'entreprise NAFTAL – BEJAIA.

Nous vous demandons de bien vouloir nous accorder quelque minute de votre précieux temps et d'accepter de répondre au questionnaire suivant afin de nous permettre de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail.

Nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration, et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Réalisé par :

-KHANTACHE Zehira

-LEHOUCHE Rahima

Sous la direction de :

M^{me} TIMERIDJINE Sara

Questionnaire

Axe 1 : Données personnelles (Mettez (X) devant la réponse choisie)

Genre : Homme Femme

Age : (20-30) (30-40)
(40-50) + de 50 ans

Niveau d'instruction :

Primaire Moyen
Secondaire Universitaire

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre Agent de maitrise Agent d'exécution

Le poste occupé actuellement :

Ancienneté dans l'entreprise : (1-5 ans) (6-10 ans)
(11-20 ans) (+20 ans)

Type de contrat :

CDD (contrat à durée déterminée)
CDI (contrat à durée indéterminée)

Axe 2 : La Formation du salarié

Q1 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

Oui Non

Q2 : si oui, quand est-ce que vous avez bénéficié de cette formation, lors du :

Recrutement
Changement de poste
Autre :

Q3 : Si oui, quelle est la nature de cette formation ? Interne Externe

(NB : Si vous avez bénéficié de plusieurs formations, merci de prendre en considération la dernière, y compris pour le reste des questions).

Q4 : Quel était l'objectif principale de cette formation ?

Perfectionnement

Adaptation aux nouvelles technologies

Développement des connaissances

Autres :

Q5 : Comment avez-vous bénéficié de cette formation ?

Initiative personnelle

Initiative de la hiérarchie

Q6 : La formation suivie était-elle en rapport direct avec vos tâches exercées ?

Oui

Non

Q7 : Quelle a été la durée de cette formation ?

Moins de 06 mois

de 06 mois à une année

Plus de 1 an

Autre :

Q8 : Selon-vous la durée de cette formation était :

Courte

Moyenne

Longue

Q9 : Avez-vous été évalué après cette formation ?

Oui

Non

Q10 : si oui, quel est le type de cette évaluation

Chaud

froid

Q11 : Selon vous, la formation est-elle un facteur motivant pour le travail ?

Oui

Non

Q12 : La formation influence-t-elle vraiment sur la motivation des salariés ?

Oui

Non

Q13 : Selon vous, est ce que les objectifs attendus de votre formation sont atteints :

Oui

Non

Expliquez votre réponse

.....
.....

Q14 : Que pensez-vous de la politique de formation de NAFTAL :

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Q15 : pensez-vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfiques pour vous ?

Oui

Non

Dites comment :

.....
.....

Q16 : est-ce que la formation à une place au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

Q17 : quelle est la place de la formation au sein de l'entreprise ?

Très Importante Important pas du tout

Q18 : pensez-vous que la formation vous permet de bénéficier d'une promotion ?

Oui

Non

Q19 : avez-vous déjà eu une promotion après votre formation ?

Oui

Non

Q20 : Avant de bénéficier d'une formation, avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution de vos tâches ?

Oui

Non

Des fois

Axe3 : la gestion de carrière

Q21 : Les connaissances acquises après la formation ont-elles influencés sur vos compétences ?

Oui

Non

Q22 : Selon vous, quel est le rôle de la formation dans l'acquisitions des compétences ?

Être plus efficace

Moyen d'augmenter le salaire

Autre,

Q23 : La formation est-elle nécessaire pour développer les compétences ?

Oui

Non

Q24 : Pensez-vous que la formation est un moyen pour développer les compétences ?

Oui

Non

Q25 : Selon-vous existe-t-il une relation entre la formation et les compétences ?

Oui

Non

Si oui, dit comment :

.....
.....

Q26 : La formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

Oui

Non

Autre :

Q27 : D'après vous est ce que la formation peut être considérée comme un moyen pour le développement de NAFTAL ?

Oui

Non

Q28 : Pouvez-vous nous dire comment la formation impacte-t-elle l'évolution des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL ?

Bénéficier d'une promotion

Motivation

Autre :

Merci pour votre collaboration

Table des matières

-Remerciements

-Dédicace

-Liste des abréviations

-Liste des tableaux

-Liste des figures

-Sommaire

Introduction Général..... 2

Chapitre 01 : Généralité sur la formation

Introduction..... 7

Section 01 : Définition, objectifs et l'importance de la formation..... 7

I-Définition de la formation 7

I-1 La formation..... 7

I-2- La formation professionnelle 8

I-3-La formation selon la loi 90-11..... 8

I-4-La politique de formation.....9

I-4-1-Les objectifs d'une politique de formation.....10

I-5-La formation en Algérie..... 11

1-5-1-Historique.....11

1-5-2-La formation dans le cadre réglementaire algérien..... 12

1-5-3-Les sources de financement de la formation en Algérie..... 13

I-6-Les enjeux de la formation..... 13

1-6-1-La formation outil de développement économique et social..... 14

1-6-2-Maintenir et améliorer la flexibilité..... 14

1-6-3-Mettre en place une relève de qualité..... 14

1-6-4-Renforcer la communication et la culture d'entreprise.....14

1-6-5-Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés..... 14

1-6-6-Permettre l'employabilité des salariés..... 15

II-Les objectifs de la formation..... 15

II-1-Les objectifs à court terme..... 15

II-2-Les objectifs à moyen terme..... 15

II-3-Les objectifs à long terme.....	16
III- L'importance de la formation.....	17
Section 02 : Les modalités de la formation	18
I-Type de formation.....	18
I-1-La formation d'adaptation.....	18
I-2-Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité.....	18
I-3-Formation outils intellectuels de base.....	19
I-4-Formation culture de l'entreprise.....	19
I-5-Formation mobilisation sur un projet d'entreprise.....	19
II-Les fonctions de la formation.....	19
II-1-La fonction de pilotage.....	19
II-2-La fonction de régulation.....	19
II-3-La fonction de réalisation.....	20
II- 4-La fonction de contrôle.....	20
III-Les actions de formation.....	20
III-1-Les actions d'adaptation au poste de travail.....	20
III-2-Les actions d'évaluation des emplois ou maintien dans l'emploi de salariés.....	20
III-3- Les actions participant au développement des compétences ou taux normal.....	21
Section 03 : Le plan de formation	21
I-Le plan de formation.....	21
I-1-Définition du plan de formation.....	22
I-2-Les étapes de plan de formation.....	22
I-3-Les finalité de plan de formation.....	26
I-4- Elaboration d'un plan de formation.....	27
I-4-1-Identification des besoins de formations.....	28
I-4-2-Formalisation du plan de formation.....	28
I-4-3-Suivi et exécution du plan de formation.....	28
I-4-4-Evaluation des actions de formation ou effet de formation.....	29
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : La formation et l'évolution des carrière	
Introduction.....	33
Section 01 : Généralité sur la gestion des carrières.....	33
I-Définition.....	33

I-1-GPEC.....	33
I-2-Gestion.....	33
I-3-Carrière.....	34
I-4-La gestion carrière.....	34
II- La place de la gestion des carrière dans la GRH.....	34
III- Les objectifs de la gestion des carrières.....	35
IV- L'importance de la gestion des carrières.....	35
V- Les étapes de la carrière.....	36
V-1-La période d'exploration.....	36
V-2-L'établissement et l'avancement.....	36
V-3- La croissance, le maintien ou la stagnation.....	36
V-4- La période de détachement graduel.....	37
Section 02 : Développement des compétences	37
I-Définition du développement.....	37
II-Définition des compétences.....	38
II-1- Les objectifs des compétences.....	38
II-2- Les composantes de la compétence.....	38
II-3-les types de la compétence.....	39
II-3-1-Compétence individuelle.....	39
II-3-2-Compétence collective.....	39
II-3-3- Compétence organisationnelle.....	40
III- Développement des compétences.....	40
III-1- Définition du développement des compétences.....	40
III-2- L'importance du développement des compétence au sein de l'entreprise.....	40
III-3- Les voies de développement des compétences.....	40
III-4- le plan de développement des compétence.....	41
III-4-1-Définition.....	41
III-4-2-L'objectif du plan de développement des compétences.....	42
III-4-3-Les étapes de construction du plan de développement des compétences.....	42
Section 03 : Formation et développement des compétences	43
I- La formation est un investissement humain.....	43
II- L'importance sociale de la formation.....	43

III- Le rôle de la formation dans le développement des compétences.....	43
IV- Les approches de développement des compétences.....	43
V- Le référentiel de la formation.....	44
VI- Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences.....	44
VI-1-Situer la formation dans un processus éducatif.....	44
VI-2-Situer l'expérience des objectifs au niveau de matière d'ouvrage.....	46
VI-3- Promouvoir le bon usage de la formation.....	46
VI-4-Etablir des cahiers de charge.....	47
VI-5-Concevoir une action de formation adaptée.....	47
VI-6-Choisir les actions prioritaires.....	47
Conclusion.....	47

Chapitre 03 : La formation au sein de l'entreprise NAFTAL (District Bejaia)

Introduction.....	49
Section 01 : Méthodologie de l'enquête	49
I- L'étude de cas.....	49
I-1- Définition de l'étude de cas.....	49
II- La démarche de collecte de données.....	50
II-1- La démarche quantitative.....	50
II-1-1- Le questionnaire.....	50
II-1-2- Le sondage.....	50
II-2- La démarche qualitative.....	50
II-2-1- L'entretien.....	51
II-2-2- L'observation.....	51
III-La différence entre la démarche quantitative et la démarche qualitative.....	51
Section 02 : Présentation de l'entreprise	52
I-Présentation de l'organisme d'accueil.....	52
I-1-Présentation et historique de la création de NAFTAL.....	52
I-2-Les différents services à NAFTAL (District Carburants de Bejaia)	53
I-2-1-Les missions dévolues aux différentes structures.....	55
I-2-2- Département AMG (administration et moyen généraux.....	55
I-2-3- Département finances et comptabilité.....	57

I-2-4- Département Transport & Technique.....	58
II- La formation au sein de NAFTAL.....	60
II-1-les objectifs de la formation au sein de NAFTAL.....	60
II-2-la politique de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL.....	60
II-3-le plan de formation au sein de NAFTAL.....	61
II-3-1- définition d'un plan de formation.....	61
II-3-2-l'elaboration d'un plan de formation	61
II-3-3 Le suivi de la formation.....	62
II-3-4 La phase de l'évaluation du plan formation.....	62
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'entretien et de questionnaire.....	63
I- Analyse de l'entretien.....	63
II-Analyse du questionnaire.....	67
III-Interprétation des résultats.....	84
Conclusion	86
Conclusion générale.....	88
Bibliographie.....	91
-Lex Annexes	
-Table des matières	
-Résumé	

Résumé :

La formation est un levier stratégique des RH, elle contribue au développement des connaissances et compétences pour s'adapter au changement structurel dans le domaine du travail. L'objectif de ce travail est de connaître l'impact de la formation sur l'évolution des carrières au sein de l'entreprise NAFTAL. Ce travail de recherche s'articule autour de trois chapitres dans lesquels nous avons défini les concepts clés et expliqués le déroulement de la formation et son rôle dans l'amélioration des connaissances, puis démontré l'impact de la formation sur le développement des connaissances et la motivation au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent que la majorité des salariés de NAFTAL considèrent la formation comme étant un moyen pour acquérir les connaissances, de perfectionner, de renforcer leur créativité et de développer leur potentiel. NAFTAL valorise la formation pour qui elle est aussi un facteur de motivation.

Abstract:

Training is a strategic lever HR contributes to the development of knowledge and skills and adapt to structural change in the labor field. The objective of this work is to know the impact of the training on career development within the company NAFTAL. This research is based on three chapters in which we have defined key concepts and explained the progress of the training and its role in improving knowledge, and demonstrated the impact of training on the development of knowledge and motivation within the company. The results show that the majority of company employees consider training as a means to acquire knowledge, develop, enhance their creativity and develop their potential NAFTAL promotes training for who she is as a motivator.

ملخص :

التدريب هو رافعة استراتيجية للموارد البشرية لتطوير المعارف والمهارات والتكيف مع التغيير الهيكلي في مجال العمل. والهدف من هذا العمل هو معرفة أثر التدريب على التنمية المهنية داخل شركة نפטال. ويستند هذا البحث على ثلاثة فصول التي حددنا فيها المفاهيم الأساسية وشرحنا سير التدريب ودوره في تحسين المعرفة، وأظهرت أثر التدريب على تطوير المعرفة والتحفيز داخل الشركة. وأظهرت النتائج أن غالبية موظفي الشركة تنظر في التدريب كوسيلة لمعرفة اكتساب وتطوير وتعزيز قدراتهم الإبداعية وتطوير محتمل نפטال على تعزيز تدريب لمن هي كحافز