

Université Abderrahmane mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département psychologie et orthophonie



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences sociales

Option : Psychologie du travail, des organisations et GRH

Thème

L'adéquation des besoins de formation sur le contenu d'un programme de formation

Cas pratique : DRGB/SONATRACH

Réaliser par :

Ferroudj salima

Hallil wissam

Encadré par :

M^{me}. Ait Madjber DALILA

Année universitaire

2021 / 2022

Remerciements

Nous tenons profondément à remercier tout d'abord DIEU le tout puissant, qui nous a donné la volonté et la patience pour élaborer ce Travail.

*Nous tenons à adresser notre sincère reconnaissance à notre encadreur **Mme Ait medjbar DALILA** pour la confiance qu'elle nous a témoignée tout au long de nos recherches, pour sa disponibilité permanente, pour son soutien et ses précieux conseils qui nous ont menés à bien finir ce travail.*

*Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la DRGB/SONATRACH, en particulier monsieur **Lyes SAIDANI**. De m'avoir aidé et orienté durant toute la durée de mon stage pratique ainsi que tout le personnel de l'entreprise.*

Nous tenons à présenter nos remerciements aussi à toutes les personnes qui ont participées de près ou de loin à l'élaboration du ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail:

Tout d'abord, je remercie ALLAH, le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté et la patience pour mener à terme ce modeste travail.

Je remercie en deuxième position mes parent mon frère, ma sœur et mon cher mari qui mon toujours entouré d'affection et de soutien dans les moments pénible comme dans les moments de joie.

A mes chères copines, chahra, wissam, fetta, Rania,

A mes amis jugurta et amine

Salima

Dédicaces

En premier lieu, je remercie mon Dieu de m'avoir aidé et avoir donné le courage pour réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents qui n'a jamais cessé de m'encourager pour mes études.

Mon cher mari Rachid qui m'a toujours aidé avec ses précieux conseils et orientations ainsi que son soutien moral.

A mon très cher petit fils Evan .

A ma belle-famille.

A mes très chères sœurs : Sonia, Asma, Radia et Sabrina et mon cher frère Sofiane pour leurs encouragements.

A mes chers neveux Samy et Yany. et ma très chère nièce Ania.

A ma très chère copine et binôme Mima qui a toujours été là pour moi.

Mes amis Lynda, Fetta et Rania

Wissam

Liste des abréviations

Abréviation	signification
DRGB	Direction Régional de Gestion Bejaia
SONATRACH	Société Nationale Transport et Commercialisation des Hydrocarbures
NAFTAL	Entreprise nationale de distribution de produits pétroliers
ASMIDAL	Entreprise nationale de raffinage.
ENIP	Entreprise nationale d'énergie et des produits pétroliers
ENPC	Entreprise nationale des plastiques et caoutchouc

Liste des tableaux

numéro	Titre de tableau	Page
01	Répartition de l'échantillon selon le sexe	34
02	Répartition de l'échantillon selon l'âge	34
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	35
04	Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle	36
05	Répartition de l'échantillon selon année d'expérience	36
06	Statistique de fiabilité	37
07	Présentations des résultats de l'évaluation de matériel utilisé en formation	38
08	Présentation des résultats l'évaluation de contenu de la formation	39
09	Présentation des résultats de l'évaluation des formateurs	40
10	Présentation des résultats concernant le changement après la formation	40
11	Présentation des résultats d'évaluation de l'opérationnalisation des connaissances après la formation	41
12	Présentation des résultats de l'appréciation des acquis de la formation	42
13	Présentation des résultats des avis des formés après la formation	43
14	Les données recueillies pendant l'entretien avec le responsable de formation	48
15	Les données recueillies pendant l'entretien avec chef de service	51

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale :

Aujourd'hui le monde du travail a connu une rapide évolution de système économique, qui conduit les entreprises à se modifier avec une stratégie permanente pour faire face au changement, qui va s'assurer sa pérennité et de conserver sa place sur le marché avec la valorisation des ressources humaines.

Dans ce contexte, les entreprises ont cherché des approches, des techniques, des méthodes permettant d'accroître la rentabilité d'un côté et de l'autre côté pour le développement des compétences et les savoir-faire d'un individu par les formations et les apprentissages.

A l'heure actuelle, la formation est considérée comme l'un des sujets les plus courants en raison de son importance, parce qu'elle aide à développer la performance de toutes les catégories de main-d'œuvre dans toutes les organisations, elle apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise. L'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et conventionnelles.

D'une manière plus simple, la formation c'est l'action d'améliorer de la compétence d'une personne en savoir, savoir faire et savoir être. Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir, l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour tracer l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

Nous nous trouvons aujourd'hui dans une situation où les gens ne vont plus seulement au travail pour effectuer des tâches et recevoir un salaire mais où ils cherchent à s'épanouir, tant en niveau professionnel que personnel. En fait, les personnes se définissent beaucoup à travers leur travail, ce qui entraîne de plus grandes attentes par rapport à celui-ci.

La formation occupe une place importante dans l'entreprise, car elle joue le rôle qui détermine les capacités à concevoir et à mener sa stratégie, et qui permet de mettre une grande partie de ces actions et de développement au service de la stratégie et de ces projets, et même l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Dans ce cas les entreprises sont amenées à mettre en place des programmes de formation en consacrant des budgets importants dans divers domaines, leur but est de développer les compétences et les aptitudes des salariés pour les intégrer à la stratégie globale de la firme.

INTRODUCTION GENERALE

En effet, les attentes quant à l'analyse des besoins en formation en milieu organisationnel est également considérable. Le besoin de formation est ainsi présent chez la plupart des travailleurs. Cette étape représente un facteur directement lié à l'organisation du travail. Elle joue également un rôle majeur, puisqu'elle favorise l'amélioration des compétences de capacités individuelles ainsi que les compétences des groupes dans l'exercice ou l'accomplissement des tâches.

Donc, dans ce travail nous allons réaliser une étude au sein de l'entreprise SONATRACAH sur l'adéquation entre les besoins de formation et le contenu de programme de formation

A cet effet, nous avons décomposé notre travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre : expose le cadre méthodologique de la recherche, Ou nous allons élaborer la problématique et les hypothèses ensuite les raisons et les objectifs puis la définition des concepts clés et pour finir la méthode et la technique utilisée lors de la collecte des données.

Le deuxième chapitre : est consacré à la première variable de notre recherche qui est la formation dans son cadre détaillé

Le troisième chapitre : il décrit la deuxième variable de notre recherche qui le programme de formation

Le quatrième chapitre : consiste à l'analyse et l'interprétation des données collectées en utilisant le questionnaire et l'entretien, Le but principal de ce chapitre est de répondre à notre question principale de la recherche.

Et enfin on termine avec une conclusion générale

Préambule

Dans ce chapitre on présente le cadre méthodologique de notre recherche, dans lequel on présente la problématique et les hypothèses de recherche. Ensuite, on cite les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée.

1.1 Problématique

La mondialisation de l'économie, l'évolution technologique et l'internationalisation des marchés conduisent les entreprises à introduire la formation dans leurs stratégies globale. Dans nos jours, la formation est devenue un acte nécessaire pour l'organisation afin de s'adapter aux changements technologiques et de garantir sa place sur le marché.

Cette action permet à l'individu de devenir plus compétent à résoudre des situations complexes. Au Contrepartie, la réalisation d'une action de formation ce n'est pas uniquement un ensemble des connaissances théoriques et pratiques qui servent à développer les compétences et les performances globales des salariés, mais un moyen qui répond aux besoins de ces derniers.

La formation constitue un outil stratégique pour les entreprises en termes de qualification des employés et de mobilité. Aussi elle est un investissement intellectuel effectué par les organisations afin de permettre aux collaborateurs de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de travail. (Martinet et Laurence, 2003, P 137)

Aujourd'hui, la formation apparaît comme un élément essentiel de la stratégie des entreprises. Mais face aux exigences de celle-ci, les organismes de formation doivent démontrer, sur des bases objectives, leur capacité à tenir leurs promesses et à répondre aux besoins implicites et explicites de leurs clients. (B Sekiou, Peretti, 2001, P 325)

L'entreprise peut réaliser ses actions de formation si elle dispose des moyens et des formateurs qualifiés qui font partie de son personnel, et qui peuvent assurer la formation des autres salariés. L'entreprise est plus de son activité, formatrice. Comme elle peut recourir à des formations externes, prestataires des formations, pour subvenir les

programmes de formation de qualité qui correspondent à ses objectifs. (J P.Citeau, 2001, p.98)

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

Pour l'entreprise La formation a aussi un impact sur l'organisation, à l'exemple de l'amélioration des résultats opérationnels de l'entreprise (chiffre d'affaire, réduction de coûts, gain de productivité, réduction des accidents de travail...). Ainsi, rendre le personnel habile pour des promotions, conversion en interne et/ou externe et le développement de la mobilité et assurer la satisfaction sociale. La formation professionnelle est la voie pour développer du patrimoine humain de l'entreprise et aussi assurer le développement de la cartographie des savoirs et des connaissances dans l'entreprise. (B Sekiou, et L blondin, 1986. P 302)

La question du développement des compétences professionnelle occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin « de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale ». (J Y Buck, 2003, p. 106)

Dans une logique de compétence, l'investissement formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à

l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois (G C Martine, B Charles, 2004 P 5)

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont en dehors de celles qui débouchent par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité de formateur... ce qui est à l'évidence à moyen insuffisant. On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective pendant le stage, de connaissance et de savoir-faire nouveau, celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

Dans notre étude on s'intéresse à l'évaluation de programme de formation au sein de l'entreprise, on vise à répondre à la question suivante :

Est-ce que le programme de formation proposés satisfait les besoins des formés à l'entreprise SONATRACH?

1.2 Les hypothèses :

Hypothèses générale :

Les programmes de formation fournis par SONATRACH répondent aux besoins des formés.

H1 : les moyens consacrés pour la formation sont satisfaisants

H2 : les formés sont satisfaits de contenu de formation

H3 : l'évaluation des formateurs au sein de l'entreprise

1.3 Les raisons du choix du thème :

Les raisons qui nous motivent à choisir ce sujet, sont :

- L'absence des évaluations des programmes de formation dans l'entreprise.
- Inadéquation entre les programmes de formation et les besoins des formés.
- Ambiguïté des méthodes utilisées pour cerner les besoins en formation

1.4 Les objectifs de la recherche :

Notre recherche vise à atteindre un ensemble d'objectifs qui se résument en :

- Enrichir les connaissances sur la formation dans l'entreprise
- Evaluer les programmes de formation fournis par l'entreprise en termes de moyenne, contenu et suivi
- Décrire le processus d'identification des besoins de formation

1.5 Définitions des concepts clés :

1.5.1 La formation

Selon Jean marie Peretti : la formation comme un ensemble d'action , de moyen, de méthode et de supports planifiés a l'aide desquels les salariés sont incités a améliorer leurs connaissances, leur comportement, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter a leur environnement et pour accomplir leur tâches actuelles et futures (J M Peretti , L Vuibert, 2007. P 99)

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, elle vise l'acquisition de savoirs propres pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnelle. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. la formation naît d'un besoin organisationnel et vise normalement l'attente d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. (Journal officiel no 68 du 16 octobre 2002.)

1.5.2 Besoin de formation

Le besoin de formation s'entend comme étant la résultante du processus qui aura associé les acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la Formation. C'est cette double dimension, sociale (compromis entre acteurs) et opérationnelle (manque à combler par une action), qui confère toute sa pertinence à la notion de besoin de formation. A meignant, 2006, P 34

1.5.3 Programme de formation

Le programme de formation est un document obligatoire de gestion administrative de la formation professionnelle qui rassemble les informations sur les objectifs pédagogique, les moyens mis en œuvre et les modalités d'évaluation de l'action de formation. Pour être prise en charge par une organisation, toute formation doit s'appuyer sur un programme de formation précis. (<https://www.hopt3eam.com>) Consulté le 10.04.2022

1.5.4 Evaluation de formation

L'évaluation est une opération de comparaison : comparer un résultat a un objectif, comparer une situation de départ et une situation d'arriver. Evaluer, c'est porter une appréciation en prenant appui sur une mesure ou une prise d'information et en référant à des critères, on évalue en vue de prendre une décision. (D. Noyé & Piveteau, 2002, P 45)

L'évaluation de la formation est l'ensemble de techniques appliquées à des objets d'appréciation, qui indique si les objectifs de formation ont été atteints et de quelle manière ; peut encore être un moyen d'obtenir des informations permettant d'adapter la pédagogie du formateur (P Marcel, 1998, P159)

1.6 La Méthode et technique utilisée :

Pour atteindre les objectifs de l'étude et de vérifier les hypothèses de notre travail, nous avons procédé à une méthodologie qui fait ressortir un certain nombre de techniques et méthodes qui sont élaborer comme Suit :

1.6.1 La méthode :

« La méthode est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat. En science la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminant les résultats »

Afin d'atteindre les résultats conforme à la réalité est l'objectifs tracé, nous avons opté pour la méthode « quantitative » qui se ramène dans les cas les plus simples à une description statistique afin d'analyser les appréciations des formés sur les différentes points de la formation

Aussi la méthode qualitative afin de collecter et analyser les propos les responsables de formation

C'est la méthode la plus convenable qui nous permet de vérifier les hypothèses.

1.6.2 La technique :

Afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous avons choisi le questionnaire qui est un instrument de collecte de données construites en vue de soumettre des individus à un ensemble de questions comme une technique de travail la plus adéquate à la récolte des informations à notre étude. Alors, le choix est lié essentiellement à la méthode adoptée ainsi qu'à la permutation d'avoir le maximum des données dans un temps précis. (G Thomas, 2000, P 81.)

Nous avons choisi le questionnaire dans le but d'avoir le maximum d'information sur l'appréciation des formés du programme de formation fourni par l'entreprise

Le questionnaire est subdivisé en axes :

Axe 1 : concerne les caractéristiques personnelles des enquêtées telles que sexe, l'âge, les niveaux d'instruction et la catégorie Socioprofessionnelle.

Axe 2 : l'évaluation de matériels utilisés en formation

Axe 3 : l'évaluation de Contenu de la formation

Axe 4 : l'évaluation de formateur

Axe 5 : l'évaluation de changement après la formation

Axe 6 : l'évaluation de l'opérationnalisation des connaissances après la formation

Axe 7 : l'appréciation des acquis de la formation

Axe 8 : l'avis des formés après la formation

Les enquêtées sont invitées à donner leur appréciation selon l'échelle de Likert qui va de très insatisfait jusqu'à très satisfait

Une deuxième technique est utilisée dans cette étude, il s'agit d'un entretien qui questionne les responsables de la formation sur les différents aspects du thème il traite les points suivants :

- Identification des besoins de formation
- l'élaboration de programme de formation

- les collaborateurs de plan de formation :
- la sélection des formés
- Les objectifs de formation
- Appréciation des programmes de formation

Conclusion

Après avoir précisé le cadre méthodologique de la recherche et avec l'élaboration de notre problématique et la précision des hypothèses et la définition des concepts clés qui nous permettent de commencer le cadre théorique qui sera dans les deux chapitres, le deuxième chapitre sur les besoins de formation et le troisième chapitre sur le programme de formation

Préambules :

Dans ce deuxième chapitre on va opter à présenter la formation dans son contexte générale, ses objectifs et son importance dans l'entreprise. Voire aussi la politique de formation, et au finale on illustre l'identification des besoins de formation.

2.1 L'évolution de la formation**2.1.1 L'évolution jusqu'aux années 1970**

C'est après la deuxième Guerre mondiale que la formation devint une réalité dans les entreprises. Le programme américain de formation (training within industry) s'est répandu dans les pays européens. Cependant, la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressortir d'importants déficits de compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiés et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. (J M Peretti, B Fabi et all, 2011, P 367)

2.1.2 L'évolution de la formation De 1970 à aujourd'hui :

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-mêmes et de diverses façons. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvée considérablement augmenter. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu, il y a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, elle est essentielle

aussi pour les salariés de la base. Bref, la formation permet au minimum de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront. (J M Peretti, Bruno Fabi et autres, 2011, P 367-368)

2.2 Définitions la formation

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

La formation est la transmission des connaissances a fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capable de mettre les individus et les groupe en état d'assurer avec compétence leur taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne voie de l'organisation (L Sekiou, 1993, P 33)

Selon Alain Meignant : La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle contribue a apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et améliorer la performance économique de l'entreprise. (A Meignant, 1991, P 101)

Selon Gilles Ferréol : la formation est l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportement, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation. (F Gilles, 1991, P 04)

2.3 Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. On distingue des objectifs du point de vue de salarié et du point de vue de l'organisation.

a. Le salarié

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'ils y soient toujours opportunistes pour l'organisation, ces objectifs sont :

- Pour mieux comprendre l'organisation ou il travail
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management.
- Si l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être utile à son rapport direct avec le travail.
- Se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ou au contraire, faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieures au vécu professionnel .soit créer un environnement favorable à la production.

b. L'organisation

- L'acquisition de nouvelles connaissances, peut provenir des orientations définis par la direction générale, ses acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.
- Permettre une promotion pour les salariés les plus compétents.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Adapter les qualifications au besoin de l'entreprise.
- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise. (J Soyer, 2003, P 04)

2.4 Les types de la formation

Il existe plusieurs type selon le but visé a travers celle-ci on peut citer :

2.4.1 La formation générale

Ce type de formation s'appelle aussi (formation préprofessionnelle), il s'agit des formations (Français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions ...), qui visent la montée en niveau du personnel.

Ces formations fonctionnent donc sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés au niveau de leur mode de gestion. Elles s'apparentent à celle de la culture d'entreprise

2.4.2 La formation en vue d'adaptation :

Les formations de ce type visent la meilleure adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés. L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels ces dernières peuvent être atteints en augmentant les connaissances, rendre les collaborateurs capables d'utiliser de nouvelles méthodes, améliorer leurs compétences à résoudre des problèmes et de développer des comportements des savoir-faire ou des savoir être plus efficaces.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

2.4.3 La formation liée a l'emploi

Dans ce type, il existe des modifications du travail. Il y a changement du métier, soit à cause d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est longue 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 internet.

2.4.4 La formation liée a l'entreprise :

Dans ce type de formation, la direction de l'entreprise définie d'une manière plus au moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de l'entreprise. Par exemple,

il peut s'agir de donner à chaque salarié d'une certaine catégorie des connaissances sur les méthodologies et les technologies utilisées dans la société, ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne, fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune. (J Soyer, 2000, P 45)

Les actions de formation sont proposées aux différentes populations cibles par l'intermédiaire d'un catalogue. Les inscriptions se font sur la base du volontariat. Le pouvoir d'invention du manager dans ce type de formation est faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture d'entreprise décidée par la direction, c'est le stagiaire qui dispose pour l'essentiel du pouvoir d'inscription et les budgets sont centralisés.

2.4.5 Formation liée à un projet d'entreprise :

Pour ce type, des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de projet de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet de qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration ou de l'utilisation de certaines ressources.

Le but considéré est de produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet. (J Soyer, 2000, P 45)

2.5 La politique de la formation

On présente dans cette section la définition d'une politique de la formation et ses objectifs

2.5.1 Définitions

Selon Alain MEIGNANT

Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension de gestion des compétences. (A.Meignant, 2006, p 53)

2.5.2 Les objectifs d'une politique de formation :

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

La politique de la formation diffère d'une entreprise à une autre par rapport aux objectifs qu'elle veut atteindre, nous formulons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans la politique de formation

- Faire adapter l'ensemble du personnel à leurs postes, et les préparer à des évolutions à venir.
- Faire participer le personnel aux projets de l'entreprise, ce qui mène à maintenir un bon climat social dans l'organisation.
- Développer le professionnalisme du personnel.
- Enrichir les communications internes et notamment les liens sociaux.

(J Soyer, 2003, P 28/29)

2.6 Importance de la formation

Pour Jean- Marie Peretti, l'importance de la formation réside dans une logique de compétences, il cite d'ailleurs : « l'investissement formation est un facteur clé de la compétitivité. Elle répond à la loi, aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfactions professionnelle, performance économique en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à la l'employeur de remplir son obligation et d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »

L'importance de la formation réside aussi dans le fait que celle-ci peut être un moyen de développement ou une activité rentable

➤ La formation comme moyen de développement

L'avenir pour une entreprise passe par la formation de ses salariés. Celle-ci prend une place primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter la morale et la motivation des salariés. La formation est un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu à son travail.

Les entreprises qui réussissent comprennent qu'il est plus avantageux et plus rentable de développer les compétences de leur employée existants que de leurs chercher de nouveau talents.

➤ **La formation comme activité rentable**

Les dépenses des efforts, d'énergie et d'argent consacrés par l'entreprise pour la formation de leurs salariés, reposent sur la croyance que la formation est une activité rentable de la gestion personnelle, car elle permet aux salariés de faire face aux changements. Le budget de formation est fixé en fonction de l'importance qu'accorde chaque Entreprise au développement de ses ressources humaines. (J M Peretti, 2006, P 393)

2.7 L'identification des besoins de formation

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

2.7.1 La notion de besoin de formation

Un besoin de formation apparait si l'on peut observer une différence entre le rendement actuel et le rendement recherché et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Pour Alain meignant : « le besoins de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur un manque à combler par le moyen de la formation » (A Meignant, 1997, P 150)

Les besoin de formation peuvent trouver leur origine dans un problème de fonctionnement courant de l'entreprise, dans l'évolution des sciences et des techniques et dans la réalisation de grands projets de changements ou d'investissement.

La réussite des projets de changements ou d'investissements dans une entreprise (projet de modernisation d'équipements, projets commerciaux, projet organisationnels...) dépendent des mesures variables, qu'on peut parvenir avec l'appui de la formation. (A I karkoub, 2016, P 120)

2.7.2 Types de besoin de formation

Les besoin peuvent être personnels, individuels ou collectifs

A. Les besoin personnels

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider

B. Les besoins individuels

Il s'agit de besoin qui concerne qu'un seul individu, dans le cadre de son poste occupé actuellement ou a tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

C. Les besoins collectifs

Ces besoin correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupe : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié tous les membres d'une unité donnée. Dans ce cas la, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise (J Soyer, 2003, P 139)

2.7.3 Les étapes d'identification des besoins de formation

Voici les dix étapes clé d'identification des besoins de formation selon Alain Meignant :

1. Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
2. Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
3. Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
4. Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à la première étape
5. Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formations qui en découlent.

6. A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
7. Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
8. Appliquer la démarche et Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnements méthodes choisies.
9. Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions
10. Faire valider ce projet par les acteurs clés. (A Meignant, 2006 P 193)

2.7.4 Le recensement des besoins de formation

Le recensement des besoins de formation permet la construction du plan de formation de l'entreprise. Lorsque le responsable d'action reprendra la ligne du plan pour monter l'action, il devra déterminer précisément les objectifs visés par l'action.

Les deux types de recensement :

a. Le recensement individuel :

A chaque fixation d'objectif correspond une occasion de découverte d'un besoin de formation.

La période des entretiens d'activités est peut être plus propice au recueil des besoins mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéressé constate avec son manager que la formation va l'aider à atteindre un objectifs

Lorsque le recensement se réalise au moment des entretiens d'activité, il peut être proposé un guide de réflexion, pour faciliter la recherche des objectifs de formation

Si aucun moyen de formation répondant au besoin, n'est programmé au plan de formation s'il y a urgence le responsable formation proposera une formation individuelle externe

b. Le recensement collectif :

Ce recensement se fait en liaison avec les plans d'action annuels et selon une démarche descendante puis remontante à tous les niveaux hiérarchique, chaque hiérarchique fait toujours partie de travail d'abord comme collaborateur dans l'unité et son responsable

participe à la construction du plan d'action, cette action de recensement est partager les même caractéristique. (M Bernard, C Daniel, 2005, P 93)

2.7.5 Les outils de recensement de besoin de formation

a. Observation et écoute

Le responsable doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

b. Entrevue individuelle

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

c. Groupe de discussion

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

d. Évaluation du rendement

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste. (J-François Dumais, 2003, P 87/88)

2.7.7 Les indicateurs de besoin de formation

Le besoin de formation en réalité induit par les facteurs de cinq sources distinctes dont il constitue, lorsque 'il est identifié, La synthés orienté vers l'action :

a. La stratégie de l'entreprise.

Ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés, la mise en œuvre de nouvelles techniques, la mise en place d'une nouvelle organisation, la recherche de gain de productivité...

Pour déployer ces objectifs, les exigences de compétence des salariés seront plus ou moins importantes.

b. La politique sociale de l'entreprise.

Une entreprise qui a un métier très spécifique pour lequel il est coûteux de former le Personnel aura intérêt, au moins pour ce personnel spécialisé, à le fidéliser pour rentabiliser l'investissement dans la formation donnée. Du coup, elle devra être attentive aux attentes de ce personnel en termes d'évolution de carrière et mettre en place des dispositifs promotionnels dans lesquels la formation jouera un rôle. Ce ne sera évidemment pas le cas pour une entreprise employant de façon saisonnière une population peu qualifiée. Les besoins promotionnels seront entendus dans la première entreprise plus aisément que dans la seconde. Le plus important c'est que la politique sociale induit aussi des besoins de formation d'une manière plus mécanique, liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification.

c. L'expression des attentes des individus.

Tel salarié exprime le besoin de se former en mécanique des fluides, tel autre sur la négociation commerciale, etc. Tel groupe de salariés concernés par un changement va exprimer un besoin collectif. Ce peut être aussi un groupe de salariés d'une même équipe de travail souhaitant se perfectionner dans un domaine d'activité professionnelle. Ce peut être également l'expression de besoins à travers les organisations représentatives du personnel qui vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que se propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise.

d. L'offre de formation

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing.

Les besoins de formation sont donc induits, avec des pondérations variables, par ces différents facteurs inducteurs. (J. SOYER, 1996, p 126,127)

2.8 L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation s'avère aujourd'hui une nécessité pressante pour les entreprises qui tentent à investir en formation, en effet, elle suppose la mise en place d'une démarche pour une déclinaison sur les résultats qu'elle génère.

Très souvent, l'action de formation reste peu évaluée à posteriori. Cependant, deux types d'évaluation peuvent être menés à partir des objectifs à signer à la formation dans le temps

On distingue traditionnellement deux grands moments de l'évaluation :

- Evaluation dite « à chaud » réalisée à l'issue des sessions de formation
- Evaluation dite « à froid » réalisée à posteriori en situation professionnelle.

2.8.1 L'évaluation à chaud : où se mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantanée de l'action et réceptivité des stagiaires). Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme de stage de formation les acquis que la formation est censée leur apporter. (J.P, Citeau, 2002, p 122)

Lors de l'évaluation à chaud les stagiaires sont interrogés par questionnaire sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leur apporte et leur attention de mise en œuvre s'il ya lieu. Les animateurs sont également interrogés pour avoir un retour sur la manière dont le groupe s'est comporté pendant le stage et sa progression. (E. Campoy, E.Maclouf et all, 2008, p 154).

2.8.2 L'évaluation à froid : porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages. L'évaluation à froid est de loin la plus cruciale pour les responsables opérationnels car elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences du salarié ayant bénéficié de l'action de formation. Pour ce faire, il appartient à l'entreprise de réunir les conditions organisationnelles nécessaires à cette mise en œuvre des compétences. L'adaptation du poste de travail et l'évolution des pratiques managériales s'inscrivent ainsi dans le cadre de cette démarche d'adaptation de l'organisation au développement des compétences de ses membres. (E. Campoy, E. Maclouf et all, 2008, p 154).

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons tenue que a travers chaque étape de la formation, l'entreprise souhaite réduire l'écart qualitatif et quantitatif existant entre ses ressources et ses besoins, la réussite d'une formation est fondée sur l'efficacité du système de formation et la qualité des outils de sélection, et en fin l'attention portée au suivi de formation. En réalité les besoins de formation n'existent pas en soi c'est le responsable formation d'identifier des objectifs a atteindre pour lesquelles la formation et une réponse pour comblé un écart entre les compétences acquise et compétence requises

Préambule

Ce présent chapitre on présente ce qui un programme de formation et comment élaborer la formation, et en fin sue évaluation en s'appuyant sur sa valeur et sur l'adéquation avec les besoins de formation

3.1 Programme de formation**Définitions**

Le programme de formation est un élément essentiel de tout projet de formation professionnelle. Il permettra a l'entreprise cliente et au financeur d'apprécier la qualité de la prestation proposée par le formateur. Ce programme préétabli servira également de base à la rédaction des documents de gestion administrative

Le programme de formation permet de décrire la formation. notamment les moyens pédagogiques et techniques employés durant l'action de formation.

www.digiforma.com Document de formation professionnelle consulté le 13.03.2022

3-2 Elaboration d'un programme de formation

L'élaboration d'un programme de formation passe par plusieurs étapes qu'on peut résumer dans ces étapes :

3-2-1Analyse des besoins en formation

Avant d'offrir une formation, il est importe de déterminer le besoin en compétences et étudier si la repense formation est approprié. Le besoin en formation exprimé peut viser l'efficacité au sein de l'organisation et/ou la résolution d'un problème particulier. Par exemple, un employeur peut constater qu'il y a un problème de relève à assurer du fait de vieillissement de la population salariée et des départs prévisibles à la retraite. Il peut décider d'un programme de formation parmi les seniors de tuteurs, de mentors, et les maitres d'apprentissage qui seront chargés d'intégrer et former les jeunes recrutés et d'assurer ainsi le transfert de compétences intergénérationnel.

3-2-2Exigences d'analystes compétents

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

doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétences chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long termes des RH. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation comme le progrès technologique, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales, et les nouvelles stratégies de l'organisation

Dans une approche compétence, le manager opérationnel, connaissent les exigences en terme de compétences d'un poste, et les compétences de chacun de ses collaborateurs est celui qui peut jouer un rôle clé dans la détection des besoins.

3-2-3 Collecte et analyse des données : dans cette étape on doit passer par :

3.2.3.1 Recueil des données :

Une fois effectuée la prise de conscience des besoins, il faut recueillir les données pour déterminer les besoins effectifs d'acquisition de compétences. Cette démarche repose sur l'interrogation des membres de l'organisation et sur les données disponibles concernant les référentiels de compétences des postes de travail. Les données recueillies doivent permettre de déceler les écarts entre les compétences nécessaires, aujourd'hui et demain, pour un poste et celles que possèdent les salariés en poste.

3.2.3.2 Analyse des données recueillies :

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

3.2.3.3 Classification des besoins :

L'or de l'analyse des données, plusieurs catégories de besoins sont mises à jour. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. En fin la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction de rendement anticipé au programme de formation. (D alis et autres, 2011 P 378,381)

3.3 La formulation d'un programme de formation

Avant d'établir un programme de formation il importe que 'organisation définisse au préalable une stagiaire cohérente de façon à éviter de perdre en vain les efforts à entreprendre pour la formation par exemple est ce que la formation vise seulement certaines catégories professionnelles ou tous les employés si dans une organisation l'égalité d'accès à la formation est la loi d'être acquise pour tous les employés une telle pratique risque d'engendrer une division chez les employés c'est un style de formation qui produit des effets tels que des conflits de la compétition des rivalités individuelles etc. ce qui peut nuire à l'efficacité d'un programme de formation. À côté de l'analyser des besoins de choisir les bons formateurs et évaluer les outils de la formation et leurs retombées

3.4 Objectifs d'un programme

Le but ultime d'un programme de formation est d'arriver ce qu'un individu placé en situation d'apprentissage arrive à modifier certains de ses comportements à ajouter un savoir à ses connaissances déjà acquises ou encore à changer ses attitudes. Bref la formation veut arriver à ce que les habiletés et les attitudes, apprises en session de formation soient transférées à la situation de travail

3.5 Contenu et la durée d'un programme de formation

3.5.1 Contenu

Le contenu d'un programme de formation varie selon les besoins des salariés et la taille des organisations. Les organisations de grande taille offrent des programmes de formation sur de nombreux domaines, comme le comportement organisationnel la technique opérationnelle ou administrative etc.

De nos jours, les programmes de formation sont mieux conçus car on dispose de moyens techniques de transmission plus pointus et on peut produire d'excellents documents à peu de frais. En outre les actions de formation de chaque groupe de participants peuvent être confiées à une personne ressource identifiée à l'intérieur pour sa maîtrise technique et qui n'est pas nécessairement le supérieur immédiat.

Illustrant par exemple : le programme uniforme d'accueil et d'orientation par un document audio-visuel, les nouveaux embauchés peuvent être informés individuellement ou collective et en peu de temps sur les points suivants :

- L'histoire et la nature de l'organisation (ses produits et service, ses objectifs, sa structure)
- Les politique et les procédures (les diverses directives les règlements interne la discipline etc.)
- Les avantages sociaux et autre service (vacance plans de participation aux bénéficié
- La description des emplois (tache, activités, responsables, etc.)
- La démarche de la présentation des nouveaux employés avec lesquels ils sont appelés a travaillé
- La visite des lieux (cafétéria, salle de repos etc.)
- Les exigences administratives (formulations d'impôts, d'assurance et autre)

3.5.2 Durée

Le temps consacre a la formation dépend du contenu à transmettre. L'expérience démontre que si on veut orienter la formation vers des problèmes humains ou i on désire changer le comportement dans l'emploi la formation doit se répartir sur des séances plus longues et continues. Par ailleurs il est essentiel d'analyser le pour et le contre avant de décider si les participants exerceront ou non leurs activités quotidiennes lors de la formation.

Deux formules semblent avantageuses :

Le séminaire résidentiel, puisqu'il place la participant dans un contexte qui favorise la concentration

Les conférences périodiques car elles n'affectent pas l'exercice des taches quotidiennes.

Par contre les stages a mi-temps et les stages a temps complet peuvent exiger le remplacement des participations. Chaque organisation détermine le nombre de jours suffisants pour la durée de la formation celle-ci varie selon les objectifs poursuivies par le programme de formation ainsi que selon les supports et les techniques utilisées. La période de formation st généralement choisie par l'organisation en fonction de ses moyens financiers et de son degré de responsabilité sociale vis-à-vis ses salariés. (J M Peretti, D Allis et all, 2011,p 384)

3.6 Les étapes d'un programme de formation :

L'efficacité d'un programme de formation repose sur un processus systématique par étape. Les initiatives de formation ponctuelles (événements uniques) n'arrivent souvent pas à atteindre les objectifs de l'organisation et les attentes des participants. Nous présentons les cinq étapes nécessaires à l'élaboration de programmes de formation efficaces qui auront un impact commercial positif.

3.6.1 Evaluer les besoins d'apprentissage

La première étape pour élaborer un programme de formation consiste à identifier et à évaluer les besoins. Les besoins de formation des employés sont peut-être déjà établis dans le cadre des plans de stratégie, de ressources humaines ou de perfectionnement individuel. Si vous élaborer un programme à partir de zéro (sans objectifs prédéterminés), il faudra effectuer une évaluation des besoins de formation.

3.6.2 Fixer les objectifs de formation pour votre organisation

L'évaluation des besoins de formation (organisation, tâches et individu) permettra d'identifier les lacunes de vos initiatives de formation actuelles et des compétences de vos employés. Ces lacunes devraient être analysées, mises en priorité et intégrées aux objectifs de formation de votre organisation. Le but ultime consiste à combler les écarts entre la performance actuelle et celle souhaitée grâce à l'élaboration d'un programme de formation.

3.6.3 Elaborer un plan d'action pour la formation

La prochaine étape consiste à créer un plan d'action intégral qui inclut les théories d'apprentissage, la conception pédagogique, le contenu, les matériaux et tout autre élément de formation. Une description des ressources et des méthodes de formation devrait aussi y figurer. En élaborant le programme, le niveau de formation et le style d'apprentissage des participants doivent être pris en considération. De nombreuses entreprises font un projet pilote et colligent ensuite les avis et les commentaires afin d'apporter des ajustements aux initiatives avant le lancement du programme au sein de toute l'organisation.

3.6.4 Lancer des initiatives de formation

Le programme de formation prend vie lors de la phase de mise en œuvre. Les organisations doivent décider si la formation se tiendra sur place ou si elle sera plutôt coordonnée à l'externe. La mise en œuvre du programme inclut l'échéancier des activités de formation ainsi que la planification des ressources (installations, équipements, etc.). Le lancement officiel, la promotion et l'exécution du programme de formation s'en suivent. Pendant la formation, le progrès des participants devrait être suivi pour assurer l'efficacité du programme.

3.6.5 Evaluer et ajuster la formation

Comme mentionné dans la section précédente, le programme de formation devrait continuellement être suivi. À la fin, le programme entier devrait être évalué afin de déterminer s'il a atteint les objectifs de formation avec succès. La rétroaction devrait être obtenue de toutes les parties prenantes pour mesurer l'efficacité du programme et des formateurs ainsi que l'acquisition de compétences et de connaissances. L'analyse de cette rétroaction permettra à l'organisation d'identifier des lacunes quelconques du programme. À ce stade, le programme de formation et le plan d'action peuvent être révisés afin de mieux répondre aux objectifs et aux attentes. (Documents de l'évaluation programme de formation) consulté le 15.05 .2022

3.7 Evaluation d'un programme de formation

Evaluer c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes. Comme le contenu, les techniques, les formateurs les supports, etc. établir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs. La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

Chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation.

Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation, etc. (Sekiou. Blondin ,1993. P.386)

L'évaluation d'un programme vise à vérifier si le programme répond aux besoins de formation, s'il atteint ses objectifs, si les groupes concernés sont satisfaits de la formation offerte et acquise et si les ressources investies étaient suffisantes

Cela suppose de vérifier la correspondance entre les différents éléments du programme et comment ceux-ci sont traités à différents niveaux de la formation. L'objectif de l'évaluation est d'améliorer la qualité du programme de formation proposé, pour qu'il atteigne la qualité initialement souhaitée par les différents acteurs de la formation. Inclure ces acteurs dans un processus d'évaluation, voire d'auto-évaluation du programme a de nombreux avantages (H allaire et C Moisan, 1993, p. 10).

3.8 L'adéquation entre les besoin de formation et le programme de formation



Source : L'adéquation entre les besoin de formation et le programme de formation

Il y a adéquation lorsque les programmes de formation et leurs contenus répondent et aux besoins des employés et aux besoins des employeurs.

Pour décider si oui ou non le contenu d'un programme de formation est adéquat, il faut donc nécessairement au préalable identifier et étudier les besoins des employés et les besoins des employeurs. www.hrimag.com consulté le 15/04/2022

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenu à montrer que l'évaluation d'un programme de formation est une étape essentielle pour donner sens à l'ensemble des activités de formation réalisés au sein d'un programme et avec les stratégies présenté comme un moyen afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise

4.1 Présentation de la SONATRACH :

SONATRACH est une compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités présentent

Elle a pour mission fondamentale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'international pour contribuer au développement économique et social. Cette mission et tous les objectifs qui en découlent en termes de création de richesses, de réalisation de gains et de profits, vont s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

Elle est assurée par le président directeur général qui chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

Après la réorganisation de l'économie nationale au début des années 80, la restauration de la SONATRACH à été engagée et a abouti en 1984 à la création de 17 entreprises, dont quatre d'entre elles industrielles, trois de réalisation et dix de service telles que :

- NAFTAL : Entreprise nationale de distribution de produits pétroliers.
- NAFTEC : Entreprise nationale de raffinage.
- ASMIDAL : Entreprise nationale d'énergie et des produits pétroliers
- ENIP : Entreprise nationale de pétrochimie.
- ENPC : Entreprise nationale des plastiques et caoutchouc.

La DRGB est l'une des cinq directions régionales de transport par canalisation des hydrocarbures(TRC), et elle est rattachée directement à la division exploitation.

Préambule

Cette partie portera sur l'analyse des données collectées à partir de notre questionnaire distribué aux salariés de SONATRACH de connaître la perception des salariés et de collecter un maximum d'informations sur la pratique de la formation au sein de SONATRACH. On commence notre chapitre avec la présentation des caractéristiques personnelles des enquêtés, ensuite on va opter pour une analyse descriptive des résultats, et enfin nous allons présenter et analyser les réponses collectées des questions posées dans les deux entretiens

4.2 Présentation et Analyse des données

Dans cette partie on présente les caractéristiques de notre échantillon d'étude selon : le sexe, l'âge, niveau d'étude, la catégorie socioprofessionnelle et la durée d'expérience.

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

sexe	Effectifs	pourcentage
Masculin	24	80 %
féminin	8	20 %
Total	30	100 %

D'après l'analyse de ce tableau, nous avons constaté que la majorité des membres de notre échantillon sont de la catégorie de sexe masculin qui représente 80% face à un pourcentage 20% qui présente de la catégorie féminine.

On remarque que SONATRACH donne beaucoup d'importance au sexe masculin, ce qui s'explique par la nature de travail administratif effectué au sein de SONATRACH.

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	effectifs	pourcentage
30ans- 40ans	12	40%
40ans- 50 ans	14	46,7%
Plus de 50ans	4	13,3%
Total	30	100%

D'après ce tableau qui représente la répartition des enquêtés selon l'âge, nous avons remarqué que la catégorie d'âge dominante de notre échantillon d'étude varie entre (40ans à 50 ans) avec un pourcentage de 46,7%. Deuxième catégorie dont l'âge des salariés est entre (30 à 40 ans) qui dispose d'un taux de 40%. Et enfin la troisième catégorie dont l'âge est de plus de 50 ans avec un pourcentage de 13,3 %

On constate aussi que les personnels de SONATRACH et un mélange entre des salariés expérimentés et des jeunes afin de leur transmettre une certaine expérience dans le domaine qui aidera l'organisation à atteindre son objectif

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	effectifs	pourcentage
Primaire	0	0%
moyen	0	0%
secondaire	4	13,3%
Universitaire	26	86,7%
total	30	100%

D'après cette analyse nous constatons que les universitaires sont majoritaires avec un pourcentage de 86,7%. Suivi par le niveau secondaire avec un taux de 13,3%

Cette analyse nous montre que DRGB/SONATRACH a toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes demandés dans l'entreprise, en vue d'améliorer la performance de l'entreprise

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	effectifs	pourcentage
Agent maîtrise	8	26,7%
Agent d'exécution	3	10%
Cadre	19	63,3%
Total	30	100%

Les données représentées dans ce tableau illustrent que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée est celle de la catégorie des cadres avec un pourcentage de 63,3%, suivi de celle des catégories de maîtrise avec un taux de 26,7%, et enfin la catégorie d'exécution avec un taux faible de 10%

Ces résultats nous montrent que la majorité des enquêtés de SONATRACH sont des cadres, cela s'explique la nécessité de leurs postes en matière de savoir et de savoir-faire, mais aussi il y a des tâches qui sont occupées par des agents de maîtrise.

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon année d'expérience

Année d'expérience	Effectifs	pourcentage
De 1ans a 5ans	7	23,3%
De 6ans a 10ans	9	30%
Plus de 10ans	14	46,7%
total	30	100%

En fonction des résultats de ce tableau, nous avons observé que la majorité des enquêtés de qui ont une expérience plus de 10ans c'est la catégorie la plus élevée avec un pourcentage de 46,7%. Suivi d'une catégorie qui ont une expérience entre 6ans et 10ans avec un pourcentage de 30% et en fin la minorité de la catégorie qui a une expérience de 1ans et 5ans avec un pourcentage de 23,3%

Cela expliquer par l'ancienneté de l'entreprise et la stabilité du personnel du en principe aux conditions de travail et aux salaires notamment meilleurs par rapport aux autres secteurs d'activité.

Les caractéristiques de l'échantillon

Les caractéristiques psychométriques de questionnaire

Avant de distribuer le questionnaire on a mesuré ses caractéristiques psychométrique, tels que fiabilité et validité

Tableau N° 6 : Statistique de fiabilité

Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,892	14

La valeur de alpha de Cronbach est $0,892 > 0,7$ D'après ces résultats on va dire que le questionnaire est faible.

Et pour calculer la validité on suit la règle qui est : la validité = $\sqrt{0,892} = 0.949$ Donc le questionnaire est valide, on a un taux très élevé de validité

Analyses descriptives des résultats

Une analyse descriptive est effectuée afin de recenser les réponses et les appréciations des enquêtés

Tableau N°7: Présentations des résultats de l'évaluation de matériel utilisé en formation

Numéro De question	Très insatisfait	insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait	moyenne	Ecart type	%	Niveau d'appréciation	Test T	Sig
1	5 (16,6%)	13 (43,3%)	1 (3,33%)	9 (30%)	2 (6,66%)	2,67	1,26	53,4	neutre	- 1,439	0,161
2	2 (6,66%)	12 (40%)	5 (16,6%)	10 (33,3%)	1 (3,33%)	2,87	1,74	57,4	neutre	- 0,680	0,502
3	1 (3,33%)	6 (20%)	3 (10%)	20 (66,6%)	0 (0)	3,40	0,93	68	satisfait	2,350	0,026
4	0 (0%)	8 (26,6%)	6 (20%)	16 (53,3%)	0 (0%)	3,27	0,86	65,4	satisfait	1,682	0,103
5	0 (0%)	6 (20%)	11 (36,6%)	13 (43,3%)	0 (0%)	3,23	0,77	64,6	satisfait	1,650	0,109
Moyenne	3,08								Neutre		
Ecart type	0,46										

D'après les résultats obtenus auprès des salariés de l'entreprise SONATRACH, concernant l'évaluation de matériel de formation, on a enregistré des moyennes très élevées pour les questions Q3 (3,40), Q4 (3,27), Q5 (3,23). Ces résultats expliquent que plus que la moitié des enquêtées sont satisfaites de l'évaluation de matériel utilisé en formation.

Et pour les questions (Q1, Q2) on a enregistré des moyennes plus faibles (2,67, 2,87) respectivement, ce qui veut dire que plus que la moitié des enquêtées sont neutres vis-à-vis de deux questions. Autrement dit, elles sont ni satisfaites ni insatisfaites de l'évaluation de matériel utilisé en formation.

Le test T effectué pour vérifier les différentes réponses des enquêtées n'est pas significatif ou, on peut constater que ces différences ne sont pas significatives pour toutes les questions à l'exception de la Q3 $P = 0,026 < 0,05$.

Pour l'ensemble des questions concernant la satisfaction des employées par rapport au matériel utilisé en formation, on peut dire que ces dernières sont neutres et que la moyenne générale de l'axe confirme 3,07.

Tableau N°8 : Présentation des résultats l'évaluation de contenu de la formation

Numéro De question	Très insatisfait	insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait	moyenne	Ecart type	%	L'appréciation Général de l'item	Test T	Sig
6	1 (3,33)	7 (23,3)	7 (23,3)	10 (33,3)	0 (0)	3,20	2,97	64%	satisfait	1,185	0,246
7	2 (6,66)	12 (40)	2 (6,66)	13 (43,3)	1 (3,33)	0,92	1,12	1,84%	insatisfait	- 0,162	0,873
8	2 (6,66)	11 (36,6)	1 (3,33)	15 (50)	1 (3,33)	3,07	1,14	6,14%	satisfait	0,320	0,752
Moyenne						3,07					Neutre
Ecart type						0,46					

D'après ce tableau, on remarque que l'ensemble des salariés de l'entreprise SONATRACH, concernant l'évaluation de contenu de la formation on a enregistré des moyenne élevé pour les questions Q6 (3,20), Q8 (3,07) respectant, cela s'explique que plus que la moitié des enquêtés sont satisfait de l'évaluation de contenu de la formation

On a enregistré la moyenne faible dans la question Q7 (0,92) ce qui veut dire que les enquêtés sont insatisfaits de l'évaluation de contenu de la formation

Le test T effectué pour vérifie les différentes réponses des enquêtées sont significatives ou pas on peut dire que ces différences sont pas significatives pour toute les questions a l'exception de la Q6 $P 0,246 > 0,05$

On constate d'après l'ensemble des questions concernant la satisfaction des enquêtées par rapport au contenu de la formation sont neutre avec une moyenne générale de l'axe 3, 07

Tableau N°9: Présentation des résultats de l'évaluation des formateurs

Numéro De question	Très insatisfait	insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait	moyenne	Ecart type	%	L'appréciation générale de l'item	Test T	Sig
9	2 (6,66)	4 (13,3)	6 (20)	15 (50)	3 (10)	3,43	1,73	68,6	Satisfait	2,213	0,035
10	1 (3,33)	4 (13,3)	7 (23,7)	14 (46,6)	1 (3,33)	3,43	0,89	68,6	Satisfait	2,644	0,013
11	0 (0)	6 (20)	5 (16,6)	19 (63,3)	0 (0)	3,43	0,81	68,6	Satisfait	2,904	0,007
12	2 (6,66)	4 (13,3)	8 (26,6)	1 (3,33)	4 (12,12)	3,40	1,10	68	satisfait	1,989	0,056
13	2 (6,66)	1 (3,33)	11 (36,6)	15 (59)	1 (3,33)	3,40	0,89	68	Satisfait	2,449	0,021
14	1 (3,33)	4 (13,3)	4 (13,3)	20 (66,6)	1 (3,33)	3,53	0,90	70,6	Satisfait	3,247	0,003
Moyenne		3,43							satisfait		
Ecart type :		0,45									

Partir de ces résultats obtenus auprès des employées concernant l'évaluation des formateurs on a enregistré des moyenne très élevé pour l'ensemble des questions Q9 (3,43), Q10(3,43) Q11(3,43), Q12 (3,40), Q13 (3,40), Q14 (3,53), d'après ces résultats expliquent que l'ensemble des enquêtées sont satisfaits de l'évaluation des formateurs

Le test T effectuer pour vérifie les différentes réponses des enquêtées sont significatives ou pas, on peut constater que ces différence sont pas significative pour toute les questions a l'exception de la Q13 P 0,021 >0,05

Pour l'ensemble des questions concernant satisfactions des enquêtées par rapport a l'évaluation des formateurs, on peut dire que ces derniers sont satisfaits et la moyenne générale de l'axe ca confirme 3,43

Tableau N°10: Présentation des résultats concernant le changement après la formation

Numéro de questions	Plus aise de mon travail	Plus autonome	Plus confiant	%	L'appréciation Général de l'item	Test T	Sig
15	13 (43,3)	13 (43,3)	4 (13,3)	34	Plus aise de mon travail	4,34	0,000
Moyenne		1,70			Plus aise de mon travail		
Ecart type		0,70					

Ce tableau représente les résultats concernant le changement après la formation selon les employés, on remarque d'après l'ensemble des réponses sont plus aise dans leur travail

Le test T effectué pour vérifie les différentes réponses des enquêtées sont significatives ou pas on peut dire qu'il y a une différence significative entre les réponses des employées $P 0,05 > 0,00$

Donc on peut dire que l'ensemble des réponses concernant le changement de la formation après la formation sont plus aise dans leur travail et la moyenne générale de l'axe 1,70

Tableau N°11: Présentation des résultats d'évaluation de l'opérationnalisation des connaissances après la formation

Numéro De question	Très insatisfait	insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait	moyenne	Ecart type	%	L'appréciation générale de l'item	Test T	Sig	
16	1 (3,33%)	6 (20%)	3 (10%)	20 (66,6%)	0 (0%)	3,40	0,93	68,4%	satisfait	2,35	0,026	
17	1 (3,33%)	6 (20%)	8 (26,6%)	15 (50%)	0 (0%)	3,23	0,89	64,6%	satisfait	1,424	0,165	
18	2 (6,66%)	5 (16,6%)	7 (23,3%)	16 (53,3%)	0 (0%)	3,23	0,97	64,6%	satisfait	1,316	0,199	
19	2 (6,66%)	7 (23,3%)	4 (13,3%)	16 (53,3%)	0 (0%)	3,23	1,07	64,6%	satisfait	1,191	0,243	
20	1 (3,33)	4 (13,3%)	5 (16,6%)	20 (66,6%)	0 (0%)	3,47	0,86	69,4%	satisfait	2,444	0,021	
21	1 (3,33%)	7 (23,3%)	8 (26,6%)	14 (46,6%)	0 (0%)	3,17	0,91	63,4%	satisfait	3,28	0,326	
Moyenne	3,28		3,28					satisfait				
Ecart type :	0,45											

D'après les résultats obtenus auprès des employées concernant l'évaluation de l'opérationnalisation des connaissances après la formation, on a enregistré des moyenne très élevé pour l'ensemble des questions Q16 (3,40), Q17(3,23) Q18(3,23), Q19 (3,23), Q20 (3,47) d'après ces résultats expliquent que la moitié des enquêtées sont satisfait

Le test T effectuer pour vérifie les différentes réponses des enquêtées sont significatives ou pas, on peut constater que ces différence sont pas significative pour toute les questions a l'exception de la Q20 P 0,026 >0,05

Pour l'ensemble des questions concernant satisfactions des enquêtées par rapport a l'évaluation de l'opérationnalisation des connaissances après la formation, on peut dire que ces derniers sont satisfaits et la moyenne générale de l'axe ca confirme 3,28

Tableau N°12: Présentation des résultats de l’appréciation des acquis de la formation

Numéro de question	Aucune partie	Faible partie	partie acceptable des acquis	Grosse partie des acquis	%	L’appréciation générale de l’item	Test T	Sig
22	2 (666%)	11 (366%)	17 (566%)	0 (0%)	62,5	3,34	4, 34	0,000
Moyenne		2,50				partie acceptable des acquis		
Ecart type		0,63						

Ce tableau représente les résultats obtenue auprès des salariés de l’entreprise SONATRACH, concernant l’appréciation des acquis de la formation, on remarque d’après l’ensemble des réponses c’est la partie acceptable des acquis

Le test T effectué pour vérifie les différentes réponses des enquêtées sont significatives ou pas on peut dire qu’il y a une différence significative entre les réponses des employées $P 0,05 > 0,00$

On trouve que l’ensemble des réponses des salariés disent que c’est la partie acceptable des acquis concernant l’appréciation des acquis de la formation avec une moyenne générale de l’axe 1,70

Tableau N°13: Présentation des résultats des avis des formés après la formation

Numéro De question	Oui	Non	moyenne	Ecart type	%	L'appréciation générale de l'item	Test T	Sig
23	30 (100%)	0 (0%)	1	0	50	Non	0,77	0,495
24	11 (36,6%)	19 (63,3%)	1,63	0,49	81,5	Non	1,94	0,110
25	27 (90%)	3 (10%)	1,10	0,30	55	Non	1,96	0,107
26	18 (60%)	12 (40%)	1,40	0,49	24,4	Non	1,41	0,230
Moyenne		1,28						
Ecart type		0,28						

Le tableau ci-dessous représente l'ensemble des répondants sur l'avis des salariés après la formation, on remarque que la majorité des salariés réponds par non, ce qui veut dire que les formés sont pas satisfait de la formation

Le test T effectuer pour vérifie les différentes réponses des enquêtées sont significatives ou pas, on peut constater que ces différence sont pas significative pour toute les questions a l'exception de la Q25 $P 0,107 > 0,05$

Enfin pour l'ensemble des questions concernant la satisfaction des formés, on peut dire qu'ils ne sont pas satisfait et la moyenne générale de l'axe ca confirme 1,28

A la fin de questionnaire on a posé des questions ouverte afin de leur laisser le champ pour évaluer d'avantage les formations effectuer

Les réponses sont regroupées dans le tableau suivant :

Questions	Réponse
Un point que vous avez trouvé particulièrement intéressant	<p>R1 : la nouvelle technologie jamais acquis auparavant</p> <p>R2 : Documenter et pratique divers documentent</p> <p>R3 : Comprendre le principe de fonctionnement d'un appareil de mesure très compliqué</p> <p>R4 : aspect professionnelle</p>
Un point que vous pensez pouvoir transférer dans vos pratiques	<p>R1 : la pratique d'un logiciel</p> <p>R2 : faire la théorie et la pratique</p> <p>R3 : malheureusement aucune puisque la formation ne me convient pas du tout</p> <p>R4 : les connaissances acquises et les compétences développées après la formation</p> <p>R4 : la mission qui est lies a ma formation de base</p>
Selon vous quels ont été les points forts de la formation ?	<p>R1 : d'être au contact avec des éléments d'autres structures</p> <p>R2 : dégager des situations plus réelles</p> <p>R3 : avoir une idée sur les automates et la maintenance des équipements sauf que moi je n'étais pas du domaine</p> <p>R4 : la communication et la documentation</p>
Selon vous, quels sont les points de la formation à améliorer ?	<p>R1 : la durée de la formation a prolongé</p> <p>R2 : faire plusieurs formation et documenter dans vos spécialité</p> <p>R3 : c'est d'abor de choisir le thème de formation pour le personnel qu'il faut, car on ne peut pas prendre tout le personnel pour la même formation</p> <p>R4 : des exigences que le cadre d'études juge et nécessaire par rapport aux procédures de travail de l'entreprise</p>

D'après les réponses de certains enquêtés, on a recensé uniquement 04 réponses parmi les 30 questions qu'on a distribué ce qui fait un taux de réponse très faible de 1,2%

D'après les répondants les points qu'ils trouvent particulièrement intéressants :

- Acquisition d'une nouvelle compétence comme l'apprentissage des nouvelles technologies
- L'apprentissage de fonction d'un appareil de mesure très compliqué
- Renforcer l'aspect professionnel du poste

Pour les enquêtés, les points qu'ils peuvent transférés aux d'autres collègues :

- Le transfère de compétences opérationnelles telles que la pratique d'un logiciel
- Le transfère de toutes connaissances et compétences acquis lors de la formation
- Le transfère des compétences liés a la formation de base de l'enquêtés
- Tandis que un des enquêtés juge qu'il ne peut pas transférer aucune point, vue l'inadéquation a cette formation a son profil

Selon les enquêtés les points forts de la formation c'est :

- Intégrer le formé dans des situations de travail quasi-réelle (simulations)
- Apprendre des compétences opérationnelles telles qu'avoir une idée sur les automates
- Avoir de documentation sur le domaine de travail
- Enrichir les liens sociaux avec les éléments d'autres structures

Les enquêtés proposent d'améliorer les points suivants :

- Prolongé la durée de la formation
- Diversifier les formations
- Veiller a l'adéquation entre la formation proposer et le profil de formé

4.3 Présentation et analyse des résultats des deux entretiens réalisés avec les responsables de formation et le chef de service

Dans ce point, on va présenter et analyser les réponses collectées des questions posées dans les deux entretiens.

Tableau 14 : Les données recueillies pendant l'entretien avec le responsable de formation

1. Avant de proposer une formation, existe-t-elle une identification des besoins en formation ?	<<On ne peut pas parler de formation sans connaître le besoin de formation, c'est-à-dire il faut mesurer le manque de connaissance>>.
2. Avez-vous été associé dans le processus d'identification des besoins de formation ?	<<Oui, en tant que conquière demande des conseils>>.
3. Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ?	<<Oui, l'outil le plus pertinent c'est l'observation>>.
4. ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?	<<Oui, le concept formation évalue c'est un outil management>>.
5. Qui est chargé de la programmation des actions de formation et choix des thèmes retenue dans le plan de formation ?	<<C'est le responsable de formation en collaboration avec les organismes formateurs>>.
6. Quels sont les différents collaborateurs à la préparation du plan de formation ?	<<La formation est un travail d'équipe donc tous les chefs de structure sont des acteurs dans le processus de la formation mais le responsable formation c'est lui le pilote>>.
7. Quand vous proposez une formation, comment sélectionnez-vous les formés ?	<<Les formés c'est leurs structures qui les sélectionne au niveau d'identifications des besoins>>.
8. Autant que département chargé de formation, élaborer-vous des programmes appropriés à vos employés ?	<<Oui, on a fait des programmes mais en collaboration avec les organismes de formation>>.

<p>9. Quand il s'agit d'une formation externe, travaillez-vous en collaboration avec l'organisme formation à fin d'exprimer les thématique sur lesquelles vos employés seront formé ?</p>	<p><<Oui, bien sûr>>.</p>
<p>10. les programmes de formation en général sont-ils formulés en termes d'objectifs à atteindre ?</p>	<p><<Bien sûr, parce que la formation est un investisseur .j'achète un programme de formation mais je dois atteindre un bénéfice. il y a 3 objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objectif de connaissance. 2. Objectif opérationnel. 3 .Objectif d'impact sur la personnalité>>.
<p>11. les formations choisies semblaient-elles répondre au besoin des formés ?</p>	<p><<Oui, sinon pourquoi on fait les formations>>.</p>
<p>12. les programmes dispensés au cours de la formation ont-t-ils répondu à vos attentes ?</p>	<p><<Beaucoup>>.</p>
<p>13. Procédez-vous des évolutions des acquis des formés après une formation offerte ? et qui fait l'évolution et comment ?</p>	<p><<Oui, il Ya ce qui est faite par l'organisation et celle qui faite par l'agent de formation>>.</p>
<p>14. Pouvez-vous nous décrire vos pratiques concernant le développement de la formation ?</p>	<p><<Donc c'est l'ingénierie de la formation, ici je donne des conseils et j'oriente parce que c'est un travail d'équipe>>.</p>
<p>15. quel est votre avis sur les formations offertes par l'entreprise ?</p>	<p><<C'est-à-dire qu'il y a un besoin de formation>>.</p>
<p>16. Si vous avez à modifier les priorités de formation de l'entreprise que feriez-vous ?</p>	<p><<La formation doit être une obligation>>.</p>
<p>17. Quel type de formation choisissez-vous pour vos employés (interne ou externe) ?</p>	<p><<Notre entreprise dispose de 4 école technique LAP et pour management aussi SMA pour tout ce qui est management>>.</p>
<p>18. Quelle a été, au cours des dernières</p>	<p><<Il y a une évaluation officielle>>.</p>

années, l'implication de votre département concernant l'évaluation de la formation formelle ou informelle dans l'entreprise ?	
19 .Pensez-vous que le plan de la formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?	<<Même les centres de formations sans ne pas atteindre à 100% de compétence>>.

Source : réalisé pas nous même suite aux résultats obtenus aux cours de notre investigation.

1. Identification des besoins de formation :

D'après le responsable de formation de l'entreprise SONATRACH l'entreprise apte pour une identification des besoins (en terme de connaissance) en utilisant l'observation.

2. l'élaboration de programme de formation :

L'entreprise SONATRACH offre des programmes de formations au profil de ses employés, ces programmes de formation sont élaborés en collaboration entre le responsable de formation et les organismes formateurs (LAP et SMA).

3. les collaborateurs de plan de formation :

Dans l'entreprise SONATRACH, le plan de formation est un travail d'équipe contenant les chefs de structures de l'entreprise et le responsable de formation mais le chef de service formation est le premier décideur du contenu de formation d'après les propos d'un responsable de formation. (C'est lui le pilote C'est ce dernier qui a la décision final).

4. la sélection des formés :

La sélection des formés au niveau de SONATRACH se fait au niveau des structures, chaque responsable de structure sélectionne les employés qui juge qu'ils ont besoin d'une formation à la base de l'observation. Ca convient avec la pratique utilisé dans l'élaboration des programmes de formation.

5. les objectifs de formation :

Le responsable de formation à SONATRACH vise à atteindre trois objectifs qui sont :

- Enrichissement de connaissance.
- Développement des compétences opérationnelles.

- Développement de personnalité.

6. Appréciation des programmes de formation :

Le responsable de la formation juge que les formations offertes par l’entreprise répondent aux besoins des formés et permettant d’attendre les objectifs tracés par l’organisation, et ces propos sont confirmé par atteindre les avis des enquêtées recenser en tableau N°08

7. Evaluation de la formation de la part de l’organisation :

D’après les propos de responsable de formation il y a deux types d’évaluation de formation :

- une évaluation au niveau de l’organisme formateur.
- une évaluation au niveau de l’entreprise SONATRACH .

Mais les modalités d’évaluation restent floues dans cette entreprise.

Tableau 15 : les données recueillies pendant l’entretien avec le chef de service de formation

<p>1 .Avant de proposer une formation, existe-elle une identification formation est exprimée par des structures sur la base des besoins en formation ?</p>	<p><<L’identification des besoins en matière de des besoins réels et ciblés, quand il y a un dysfonctionnement sein d’une structure une fiche d’identification collective et individuelle doit signer par le premier responsable>>.</p>
<p>2 .Avez-vous été associé dans le processus d’identification des besoins de formation ?</p>	<p><<Non, les structures doivent transmettre la fiche d’identification des besoins à la structure RH>>.</p>
<p>3. Disposez-vous d’outils ou de méthodes d’identification des besoins de formation ?</p>	<p><<Oui, contenant les besoins individuels et collectifs>>.</p>

<p>4. ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ? -Si non, proposez-vous pour les identifier objectivement ?</p>	<p><<Non, il serait souhaitable de faire des entretiens avec les responsables pour identifier les besoins>>.</p>
<p>5. Qui est chargé de la programmation des actions de formation et choix des thèmes retenue dans le plan de formation ?</p>	<p><<Les responsables de la formation est appelé à réaliser et programmer toutes les actions de formation>>.</p>
<p>6. Quels sont les différents collaborateurs à la préparation du plan de formation ?</p>	<p><<Tous les responsables sont impliqués pour les propositions et l'élaboration du plan de formation>>.</p>
<p>7. Quand vous proposez une formation, comment sélectionnez-vous les formés ?</p>	<p><<Les propositions émanent des structures et les responsable des départements>>.</p>
<p>8. Autant que département chargé de formation, élaborer-vous des programmes appropriés à vos employés ?</p>	<p><<Les programmes sont élaborés sur les besoins des informations>>.</p>
<p>9. Quand il s'agit d'une formation externe, travaillez-vous en collaboration avec l'organisme formation à fin d'exprimer les thématique sur lesquelles vos employés seront formé ?</p>	<p><<Oui, le responsable des organismes de la formation prévois des réunions de travail avec les responsable de formation à fin d'arriver a un programme de formation adéquat qui répond à la préoccupation des entreprises>>.</p>
<p>10. les programmes de formation en général sont-ils formulés en termes d'objectifs à atteindre ?</p>	<p><<Oui, les programmes de formations doit répondre aux exigences et les préoccupations des responsables>>.</p>
<p>11. les formations choisies semblaient-elles répondre au besoin des formés ?</p>	<p><<Oui, elle doit répondre aux attentes et les objectifs opérationnels>>.</p>
<p>12. les programmes dispensés au cours de la formation ont-t-ils répondu à vos attentes ?</p>	<p><<Oui, les formations dispensés au sein de la compagnie SONATRACH sont orientées beaucoup plus sur les orientations stratégiques</p>

	assignés par l'entreprise afin d'atteindre nos objectifs>>.
13. Procédez-vous des évolutions des acquis des formés après une formation offerte ? et qui fait l'évolution et comment ?	<<Le responsable de la formation est le seul à faire les évolutions à chaud et à froid>>.
14. Pouvez-vous nous décrire vos pratiques concernant le développement de la formation ?	<<La formation est un moyen pour développer les compétences au sein de notre région, mon objectif est de répondre aux problèmes posés par les structures>>.
15. quel est votre avis sur les formations offertes par l'entreprise ?	<<Les formations offertes par l'entreprise sont des formations qui répondent aux normes>>.
16. Si vous avez à modifier les priorités de formation de l'entreprise que feriez-vous ?	<<Les formations prioritaires au sein de SONATRACH sont des formations qui sont liés au métier de base fournir l'activité transport>>.
17. Quel type de formation choisissez-vous pour vos employés (interne ou externe) ?	<<Les formations doivent répondre à une nécessité absolue et aux objectifs opérationnels dans l'entreprise à besoin>>.
18. Quelle a été, au cours des dernières années, l'implication de votre département concernant l'évaluation de la formation formelle ou informelle dans l'entreprise ?	<<La formation doit être objective qui répond à la réalité du terrain et l'environnement externe>>.
19. Pensez-vous que le plan de la formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?	<<Oui, l'ingénierie de formation pose problème au niveau de SONATRACH, nous permet de développer des compétences en lien avec les situations professionnelles et sociales>>.

Source : réalisé pas nous même suite aux résultats obtenus aux cours de notre investigation.

1. Identification des besoins :

L'identification des besoins se fait au niveau des structures dont le responsable doit remplir une fiche d'identification des besoins collectifs et individuelles du personnel de la structure qui doit être signé par le premier responsable. C'est la structure qui décide réellement le besoin de formation et il y a pas d'association des différents responsables.

2. Les outils de la formation :

Les outils d'identification des besoins de formation à SONATRACH se font à la base des observations au niveau de la structure d'après le responsable. Ses outils restent insuffisants. L'intégration d'autres outils comme l'entretien reste souhaitable.

3. L'élaboration de programme de formation :

Les responsables de formation sont les seuls chargés de former le programme de formation.

4. Les collaborateurs de plan de formation :

Les responsables au niveau de la structure identifient les besoins et les responsables de formations tracent les programmes de formation.

5. La sélection des formés :

La sélection des formés à SONATRACH se fait par les responsables de structure et la décision finale reste au chef de département.

6. Les formations externes :

Pour les formations externes l'entreprise organise des réunions entre les membres d'organismes formateurs et les responsables de SONATRACH pour constituer un programme de formation. Ce dernier répond aux attentes, les formations sont beaucoup basées sur les orientations stratégiques pour atteindre des objectifs.

7. Les évolutions des acquis :

Les évolutions des acquis des formés doivent se faire uniquement par le responsable de formation.

8. les formations offertes :

Les formations offertes permettent d'améliorer les compétences et de satisfaire les structures et de répondre aux objectifs opérationnels dans l'entreprise qui en a besoin.

9. l'évaluation de la formation :

L'entreprise doit évaluer la formation pour satisfaire l'environnement externe et la réalité du terrain.

10. le plan de formation : Synthèse de l'interprétation des données

Le plan de formation répond à des besoins identifiés, la formation améliore les compétences et répond à tous les besoins liés à la situation professionnelle et sociale.

4.4 Synthèse de l'interprétation des données

Après avoir analysé et interpréter les résultats des données collectées et dans l'objectif de vérifier la convenance de nos hypothèses, nous pouvons à présent vérifier nos hypothèses de recherche :

➤ **La première hypothèse**

D'après les réponses des enquêtées concernant la première hypothèse qui est « **les moyenne consacré pour la formation sont satisfaisants** »

Pour l'ensemble des enquêtées de l'entreprise concernant la qualité des moyenne consacré pour la formation ils sont neutre, on a enregistré des moyennes très élevé pour les questions Q3 (3,40), Q4 (3,27), Q5 (3,23) et on a enregistré des moyennes plus en moins faible pour les questions (Q1 2,67), (Q22 ,87), enfin la moyenne générale de l'axe qu'on a enregistré ca confirme 3,08. Autrement dit, ils sont ni satisfait ni insatisfait

D'après ces résultats on peut supposer que la première hypothèse est **partiellement confirmée** par rapport au quelque moyens utiliser lors de la formation (documents écrite, visuel...Etc.)

➤ **la deuxième hypothèse**

D'après les réponses des enquêtées concernant la deuxième hypothèse qui est « **Les formés sont satisfaits de contenu de formation** »

A partir des résultats obtenus auprès des salariés de l'entreprise concernant la satisfaction des formés sur le contenu de la formation, on a enregistré des moyenne élevé pour les questions Q6 (3,20), Q8 (3,07) et aussi la moyenne faible dans la question Q7 (0,92), enfin la moyenne générale de l'axe ca confirme 3,07 ce qui veut dire que la majorité des enquêtées sont neutre

Donc d'après ces résultats on peut conclure que notre hypothèse est **partiellement confirmée** par rapport au contenu de la formation

➤ La troisième hypothèse

D'après les réponses des enquêtées concernant la première hypothèse qui est « **l'évaluation des formateurs au sein de l'entreprise** »

Pour l'ensemble des enquêtées de l'entreprise concernant l'évaluation des formateur, on a enregistré des moyenne très élevé pour l'ensemble des questions Q9 (3,43), Q10(3,43) Q11(3,43), Q12 (3,40), Q13 (3,40), Q14 (3,53), d'après ces résultats expliquent que l'ensemble des enquêtées sont satisfaits, et la moyenne générale de l'axe ça confirme 3.43, donc cette hypothèse est confirmée.

Conclusion

Notre recherche avait pour objectif l'étude des besoins de formation et le contenu d'un programme de formation au sein de l'entreprise SONATRACH à travers laquelle on vise principalement à savoir quelle est l'adéquation entre les besoins de formation et le programme de formation ?

A travers ce travail, voulu traiter l'une des aspects important qui permettent de réaliser le bien être des salariés et celui de l'entreprise qui est la formation.

La formation professionnelle semble être une réponse au développement de potentiel par l'utilisation d'un plan de formation qui primordial pour chaque entreprise, puisque les cadres ont besoin d'être formés afin de mettre fin aux obstacles qu'ils rencontrent dans leur milieu professionnel, qu'est destiné transmettre le savoir-faire à son personnel. Pour répondre aux classifications imposées pour son activité et son développement dépend de l'utilisation du moyen nécessaire ainsi la bonne organisation de ces moyens pour obtenir un bon rendement.

A partir de là nous avons constaté que le besoin de formation vise à décrire et documenter les écarts entre les compétences actuelles t celles visées par l'organisation .par ailleurs, la formation n'étant pas toujours la solution idéale aux problème identifiés, l'analyse des besoins doit se réaliser a un niveau plus élevé, permettant une vue sur l'ensemble des facteurs affectant la performance et finalement les résultats de l'organisation.

A travers notre étude réaliser au sein de SONATRACH nous avons constatés que cette dernière donne beaucoup d'importants à la formation de leurs salariés, dans le but d'acquisition des nouvelles connaissance, méthode et technique de travail qui permet le développement des compétences l'intégration et l'efficacité dans leurs poste de travail.

Donc la formation est indispensable actuellement dans l'entreprise, elle investit dans le capital humain qui est un gisement de la valeur ajouté pour l'avenir de l'entreprise.

Finalement, selon les résultats obtenus nous concluons que la SONATRACH représente un exemplaire des entreprises algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain, ce qui incite les autres entreprises à adopter aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

La liste bibliographique

1. ALIS David et autres, GRH « Une approche internationale », 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2011.
2. ALIS David, All, **GRH une approche international**, 3^{ème} Edition, éd Boeck, Paris, 2011
3. CITEAU J-P., « Gestion des ressources humaines principe généraux et cas pratique » Edition, Armand COLIN, 4^{ème} édition, 2002
4. Dumais Jean-François, Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris, 2003.
5. D.Noyé et Piveteau « Guide pratique du formateur », édition Insep Consulting, France
6. 2002.
7. MEIGNANT A., « **Manager la formation** », édition Liaisons, Paris, 1991.
8. JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003.
9. J.P. Citeau, Principe généraux et cas pratique, Edition Armand Colin, Paris, 2001.
10. MEIGNANT ALAIN « Manager la formation », 7^{ème} édition, édition liaison, PARIS, 2006.
11. SOYER JACQUES « Fonction, Formation », édition organisation, PARIS, 2003.
12. PERETTI JEAN Marie, *ressources humaines et gestion des personnes*,
13. ED, Vuibert, 6^{ème} Edition, Paris, 2007.
14. SEKIOU, BLONDIN, Peretti et autres, Gestion des ressources humaines », Edition, Debock
15. Université, 2^{ème} Edition, Bruxelles, 2001
16. PERETTI J.M « Ressources humaines », Vuibert, 11^{ème} édition, paris, 2006.
17. SEKIEU Lakhdar, **gestion des ressources humaines**, édition déblocage université Québec, 1993
18. H Allaire, C Moisan (1993) évaluation locale des programme de fonction et développement pédagogique

Site internet

www.digiforma.com Document de formation professionnelle consulté le 13.03.2022

www.hrimag.com consulté le 15/04/2022

Annexe n° 01 : Questionnaire

Axe 01 : les données personnelles

Le sexe : masculin féminin **L'âge**

Niveau d'instruction

Primaire Moyen Secondaire Universitaire

La catégorie socioprofessionnelle :

Agent de maîtrise Agent d'exécution cadre

Axe 2 : l'évaluation de matériels utiliser en formation

Q1.Pensez-vous que les moyens consacrés a cette formation sont adaptés (état global des locaux, éclairage, accessibilité de la restauration

Q2.Pensez-vous que la qualité des documents remis lors de cette formation était bonne ?

Q3.Pensez-vous que les supports utilisés (documents, vidéo) sont adapté au contenu de la formation ?

Q4.Pensez-vous que cette formation est suffisamment explicite dans les supports de communication?

Q5.Pensez-vous que la planification de cette formation en terme de durée, et période vous a permet de réconcilier entre travail et formation ?

Axe 3 : l'évaluation de Contenu de la formation

Q6.Pensez-vous que les thèmes traités en cette formation étaient difficiles ?

Q7.Pensez-vous que cette formation répond aux besoins de votre poste de travail ?

Q8.Pensez-vous que le contenu de cette formation vous est utile dans votre travail

Axe 4 : l'évaluation de formateur

Q9.Pensez-vous que le formateur a présenté en détail tout le contenu de la formation comme c'est indiqué dans le programme ?

Q10. Pensez-vous que le formateur a développé tous les thèmes de la formation d'une manière pertinente ?

Q11. Pensez-vous que l'intervention de formateur était très intéressante avec beaucoup d'exemples de qualité ?

Q12. Pensez-vous que le formateur a bien animé cette formation ?

Q13. Pensez-vous que le formateur était compétent ?

Q14. Pensez-vous que le formateur était en mesure de vous transférer des compétences utiles pour votre travail ?

Axe 5 : L'évaluation de changement après la formation

Q15. Pensez-vous qu'il y a un changement quelques mois après la formation?

Axe 6 : l'évaluation de l'opérationnalisation des connaissances après la formation

Q16. Pensez-vous que cette formation a fourni une l'alternance théorie-pratique pour améliorer votre efficacité dans le travail?

Q17. Pensez-vous que cette formation vous a permis l'acquisition de nouvelles méthodes de travail

Q18. Pensez-vous que cette formation a intégrée la pratique professionnelle dans son contenu ?

Q19. Vous, depuis la fin de formation, que vous avez pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation?

Q20. Pensez-vous être satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail?

Q21. Pensez-vous être satisfaits des compétences que vous avez acquises ?

Axe 7 : l'appréciation des acquis de la formation

Q22. Quelle partie des acquis avez-vous mis en œuvre sur votre lieu de travail?

Axe 8 : l'avis des formés après la formation

Q23. Pensez-vous partager les connaissances acquises lors de cette formation à d'autres collègues ?

Q24. A la fin de formation, avez-vous eu un entretien avec votre responsable pour faire le point sur l'apport de formation ?

Q25. Avez-vous trouvé la formation intéressante ?

Q26. Pensez-vous que vous êtes apte à formé au sein de votre entreprise/équipe ?

Q27. Un point que vous avez trouvé particulièrement intéressant

Q28. Un point que vous pensez pouvoir transférer dans vos pratiques

Q29. Selon vous quels ont été les points forts de la formation ?

30. Selon vous, quels sont les points de la formation à améliorer ?

Annexe n° 02 : Guide d'entretien

Axe 1 : Identification des besoins de formation

Q1. Avant de proposer une formation, existe-elle une identification des besoins en formation ?

Q2. Avez-vous été associé dans le processus d'identification des besoins de formation ?

Q3. Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ?

Q4. Les formations choisies semblaient-elles répondre au besoin des formés ?

Q5. ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?

Axe 2 : L'élaboration de programme de formation

Q6. Qui est chargé de la programmation des actions de formation et choix des thèmes retenue dans le plan de formation ?

Q7. Autant que département chargé de formation, élaborer-vous des programmes appropriés à vos employés ?

Axe 3 : Les collaborateurs de plan de formation :

Q9. Quels sont les différents collaborateurs à la préparation du plan de formation ?

Q10. Pensez-vous que le plan de la formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?

Q11. Quel type de formation choisissez-vous pour vos employés (interne ou externe)

Q12. Si vous avez à modifier les priorités de formation de l'entreprise que feriez-vous ?

Q13. Quel est votre avis sur les formations offertes par l'entreprise ?

Q14. Quand il s'agit d'une formation externe, travaillez-vous en collaboration avec l'organisme formation à fin d'exprimer les thématiques sur lesquelles vos employés seront formé ?

Axe 4 : La sélection des formés

Q15. Quand vous proposez Pouvez-vous nous décrire vos pratiques concernant le développement de la formation ? une formation, comment sélectionnez-vous les formés ?

Axe 5 : Les objectifs de formation

Q16. Les programmes de formation en général sont-ils formulés en termes d'objectifs à atteindre ?

Axe 6 : Appréciation des programmes de formation

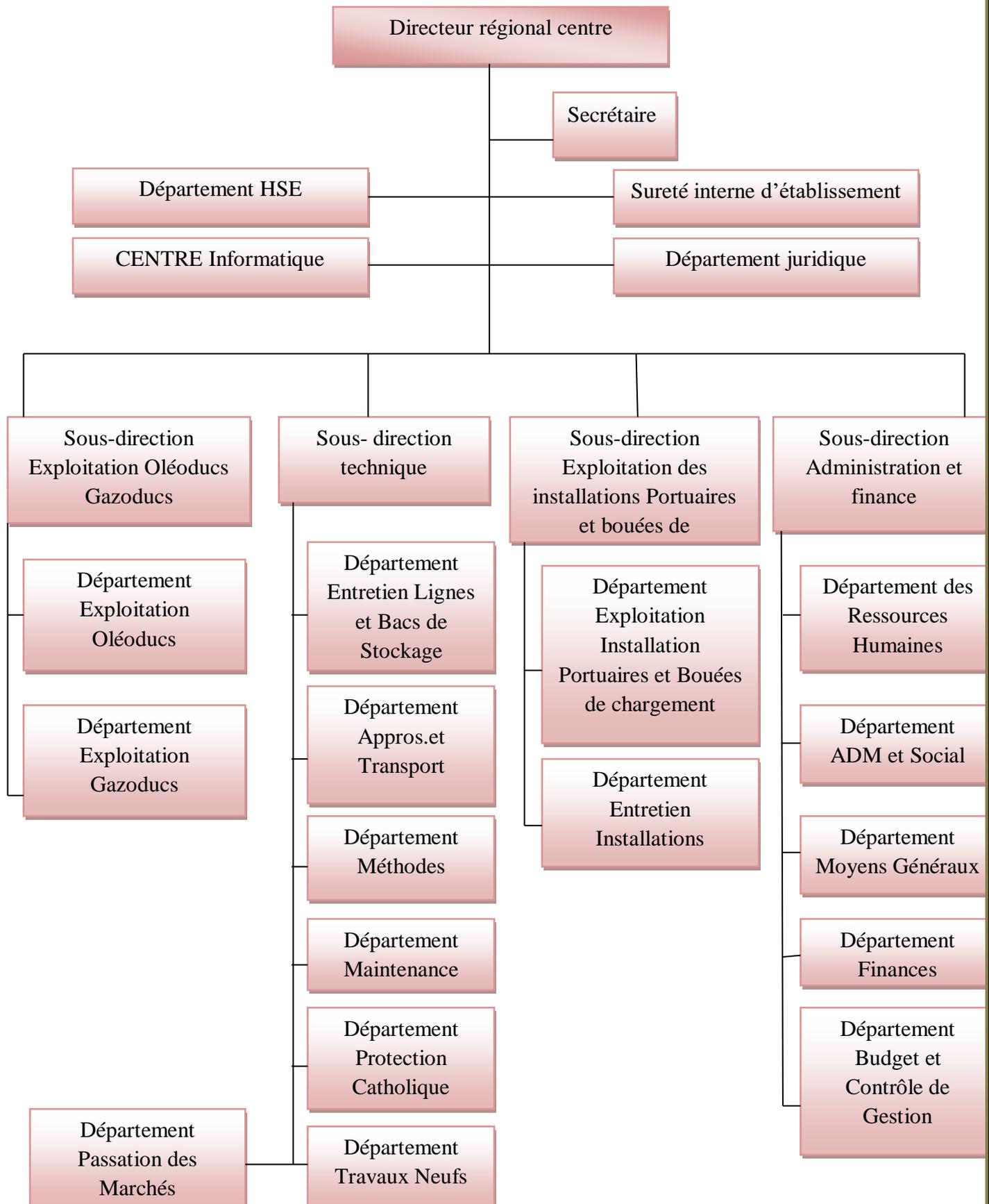
17. Procédez-vous des évolutions des acquis des formés après une formation offerte ? et qui fait l'évolution et comment ?

Axe 7 : Evaluation de la formation de la part de l'organisation :

18. Quelle a été, au cours des dernières années, l'implication de votre département concernant l'évaluation de la formation formelle ou informelle dans l'entreprise ?

Q19. Procédez-vous des évolutions des acquis des formés après une formation offerte ? et qui fait l'évolution et comment ?

Annexe n° 03 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



Résumé

A travers notre étude réalisée en sein de l'entreprise SONATRACH. On a constaté qu'en réalité, les besoins en formation n'existent pas en soi. C'est au responsable formation d'identifier des objectifs à atteindre, des problèmes éventuels à régler, des changements à anticiper pour lesquels la formation est une réponse pour combler un écart entre les compétences acquises et les compétences requises. Le programme de formation doit obligatoirement mentionner les objectifs de formation en termes de qualifications ou de compétences. Nous avons tenus à montrer que l'évaluation d'un programme de formation est une étape essentielle pour donner sens à l'ensemble des activités de formation réalisés au sein d'un programme et avec les stratégies présenté comme un moyen afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise.

Abstract

Through our study carried out within the company SONATRACH. It was found that in reality, training needs do not exist in themselves. It is up to the training manager to identify the objectives to be achieved, possible problems to be resolved, changes to be anticipated for which training is a response to fill a gap between the skills acquired and the skills required. The training program must mention the training objectives in terms of qualifications or skills. We wanted to show that the evaluation of a training program is an essential step to give meaning to all the training activities carried out within a program and with the strategies presented as a means of improving the organizational efficiency in the company.