

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAÏA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION

Département des Sciences de Gestion



MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestions

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

***Impact de la formation sur les ressources humaines :
Cas de la SONEGAS***

Préparé par :

M^{elle} NASRI Linda
M. LALLALI Mehrez

Dirigé par :

M. IDIRI Yanis

Date de soutenance :

Jury :

Président : M. MAAFA Salim
Examineur : M. BOUMOULA Samir
Rapporteur : M. IDIRI Yanis

Année Universitaire

2022 / 2023

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre gratitude.

Nous voudrions tout d'abord adresser toute notre reconnaissance à notre encadreur, Monsieur YANIS IDIRI. Merci à vous d'accepter de diriger ce travail, merci pour votre patience et gentillesse, votre disponibilité, et surtout vos judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter nos réflexions.

Nous adressons tous nos sincères remerciements à toutes les personnes qui pour leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils, et leurs critiques, ont guidés nos réflexions et ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions durant nos recherches : Mr OUAAR RACHID.

À l'ensemble des enseignants et chercheurs de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université ABDERAHMANE MIRA de Bejaia et surtout nos enseignants durant notre cursus universitaire, pour leurs confiances, leurs encouragements, et leurs aides. Merci pour votre enseignement, nos échanges riches et passionnants. Soyez assuré de nos sincères reconnaissances.

À l'ensemble du personnel de l'entreprise SONELGAZ.

À tous les membres de jury. Vous nous faites l'honneur d'évaluer ce travail. Soyez assuré de nos sincères reconnaissances et de nos profonds respects.

Enfin nous remercions le bon DIEU, le tout puissant, de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce modeste travail.

DEDICACES

Je dédie ce travail

À mes très chers parents, aucune dédicace, aucun mot ne pourrait exprimer la valeur, la gratitude et l'amour que j'ai pour vous.

Loin de vous, votre soutien et vos encouragements m'ont toujours donné la force pour persévérer et pour prospérer dans la vie.

À toute ma famille NASRI, spécialement :

Mes frères et sœurs : MOHAMED, AHLEM ET MALAK.

À mes chers SLIMANE BOUNNAGAB et monsieur SARAB MOUSTAFA ;

À mes chers MOUHOUNE AMOKRANE et CHAHRAZAD.

À mon camarade et binôme MEHREZ.

LINDA

DEDICACES

À La mémoire de mes chers grands-pères, que Dieu les accueille dans son vaste paradis et mes chère parents et sœur et toute ma famille et mes amies qui m'ont soutenu et encouragé et me souhaitant plus de réussite et de succès dans ma vie et avec dédicace spécial à mon binôme Linda et a toute sa famille ainsi qu'a tous qui m'ont aidé et de près loin pour la réalisation de ce travail.

Mehrez

LISTE DES ABREVIATIONS

GRH : Gestion des ressources humaine.

SONELGAZ : Société national de l'électricité et de gaz.

SDE : Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est.

DRH : Direction des ressources humaines.

FPS : Formation professionnelle spécialisée.

PP : Perfectionnement professionnel.

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie.

SPA : Société par action.

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.

SPE : La Société de Production de l'Electricité.

SKTM : Sharikat Kahrabawa Takat Moutadjadida.

DD : Direction de distribution.

RH : Ressources Humaine.

SADEG : Société Algérienne Distribution Electricité et de Ga

Liste des tableaux

Tableau 1: Les finalités possibles d'un plan de formation	15
Tableau 2: Répartition de l'échantillon selon le sexe	61
Tableau 3: La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	62
Tableau 4: La Répartition de l'échantillon selon le niveaux d'instruction	62
Tableau 5: la répartition de notre échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	63
Tableau 6: la répartition de notre échantillon selon l'expérience professionnelle	63
Tableau 7: appréciation de la rémunération	63
Tableau 8: appréciation des conditions de travail	64
Tableau 9: évaluation périodique pendant le travail.....	64
Tableau 10: le critère de départ en formation	65
tableau 11: participation a la détermination des objectifs de la formation	66
Tableau 12: les attentes de la formation.....	68
tableau 13: l'appréciation sur le choix du thème de la formation.....	69
Tableau 14: l'atteinte des objectifs de la formation	70
Tableau 15: le suivre hiérarchique après la formation	70
Tableau 16: si oui, par qui êtes-vous évalués ?.....	71
tableau 17: si non, pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?.....	71

Liste des figures

Figure 1: organigramme de l'entreprise SONELGAZ	47
figure 2: la répartition de l'échantillon selon la communication interne	64
figure 3: évaluation périodique pendant le travail.....	65
Figure 4: connaissances des objectifs de la formation avant le départ en stage	66
figure 5: le bénéfice de la formation.....	67
figure 6: la durée de la formation.....	67
figure 7: harmonisation du programme de la formation avec le travail.....	69
Figure 8: l'évaluation après la formation.....	70
Figure 9: besoin de partir en autre formation.....	72

Liste des schémas

Schéma 1: organigramme de la SDE de Bejaia..... 49

Schéma 2: Organigramme de la Division Ressources Humaines 51

SOMMAIRE

	PAGE
DÉDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE.....	P.0

Chapitre I

LA FORMATION EN ENTREPRISE : ASPECTS THÉORIQUES

Introduction au chapitre I.....	P.04
1. DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET TYPES DE LA FORMATION.....	P.04
2. LE PROCESSUS DE LA FORMATION.....	P.10
Conclusion au chapitre I.....	P.27

Chapitre II

L'INFLUENCE DE LA FORMATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Introduction au chapitre II.....	P.28
1. IMPORTANCE DE LA FORMATION ET SA PLACE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	P.28
2. LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES.....	P.34
Conclusion au chapitre II.....	P.45

Chapitre III

LA FORMATION AU SIEN DE LA SONELGAZ

Introduction au chapitre III.....P.46

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEILP.46

2. LA FORMATION AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE SDE DE BEJAIA.....P.54

3. L'ANALYSE ET L'INTERPRETATION DES RÉSULTATS DE NOTRE ÉTUDE.....P.60

Conclusion au chapitre III..... P.73

CONCLUSION GÉNÉRALE..... P.75

ANNEXES.....P.77

LISTE DES ILLUSTRATIONS..... IV

Liste des schémas

Liste des tableaux

Liste des annexes

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... P.77

TABLE DES MATIÈRES..... P.80

RÉSUMÉS

Introduction générale

Introduction générale

À l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, caractérisant le 20ème et le 21ème siècle, le capital humain représente une source fondamentale de création de valeur et de richesse. Il constitue de ce fait un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation.

Le souci de l'entreprise va au-delà de la production (quantifiée), elle a désormais besoin d'améliorer la qualité de ses produits pour concurrencer les autres entreprises sur le marché. C'est pourquoi l'investissement n'est pas seulement sur les moyens techniques de production (machines, procédés), mais aussi sur une main d'œuvre plus qualifiée.

Cette qualification ne peut être obtenue qu'à travers la formation qui occupe, en fait, une place centrale pour relever le défi de la mondialisation, de l'émergence, du progrès rapide des technologies, de l'évolution des marchés financiers, des nouvelles stratégies commerciales, pratiques de gestion et formes d'organisation du travail performantes et adaptées au contexte en perpétuelle mutation.

Aujourd'hui, il s'agit donc de préparer et d'adapter, de façon continue les compétences pour faire face à tous ces changements, en mettant en place des capacités d'apprentissage basées sur l'innovation et la capacité d'adaptation rapide aux changements. La formation représente de ce fait un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, qui représentent un capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

La mondialisation, l'ouverture des marchés, y compris ceux de l'énergie, et la concurrence imposent à SONELGAZ d'acquérir et de développer des compétences, non seulement pour maîtriser les évolutions technologiques dans ses métiers de base mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines et en particulier la formation des ressources humaines. [Le thème choisi s'intitule « l'impact de la formation sur les ressources humaines »]. Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain ;

- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises ;
- Connaître l'importance de la formation au sein de la SONELGAZ et son impact sur ses ressources humaines.

Pour faire notre étude, nous avons jugé utile de poser la question centrale suivante :

- **La formation au sein de SONELGAZ a-t-elle un impact positif sur les ressources humaines ?**

Pour mieux répondre à cette question, il est important de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quelle est la place de la formation dans la GRH ?
- Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences et sur la motivation ?
- Comment la formation peut-elle être utilisée pour améliorer les compétences et les connaissances des employés dans la SONELGAZ ?

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

- ❖ La formation a un impact positif sur le personnel.
- ❖ La formation est l'un des principaux piliers pour le bon fonctionnement des conditions de la GRH dans la SONELGAZ.

Pour répondre aux questions soulevées, nous avons suivi la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques) ; par la suite nous avons consulté et exploité des documents propres à l'entreprise SONELGAZ.
- Les entretiens avec le personnel et les cadres de la SONELGAZ sur des questions liées à la formation au sein de cette entreprise.
- Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, nous avons confectionné un questionnaire destiné à un échantillon de personnel de la Direction Générale de SONALGAZ.

La division de notre mémoire s'articule sur une démarche descriptive au début, et par la suite sur l'analyse qualitative. Afin d'atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres comme suit :

- ❖ Le premier chapitre traitera de la formation dans l'entreprise, où nous allons présenter les principaux aspects théoriques.
- ❖ Le deuxième s'articule autour de l'influence de la formation sur la gestion de l'entreprise en générale et son impact sur les ressources humaines.
- ❖ Le troisième, et dernier chapitre, est consacré à la formation et ses procédures de gestion au sein de la SONELGAZ et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête, ainsi que l'étude de cas menée au niveau de la Direction Générale.

Chapitre I :
La formation dans
L'entreprise : Aspects
théoriques

Introduction au chapitre I

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Depuis la fin des années 80 à nos jours, elle a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Ce premier chapitre est consacré à la formation, nous présenterons dans la première section les différentes définitions de la formation, ses objectifs, et sa typologie. Dans la seconde section nous allons présenter les différentes étapes du processus de formation.

1-DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET TYPES DE FORMATION

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

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

1-1- Définition de la formation

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

Nous commençons par celle de LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent le aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »¹.

¹ LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyrolles, 1994. P 130.

La deuxième est celle donnée par VATIER, qui définit la formation comme « L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »².

La troisième et la dernière définition est celle présentée par SEKIOU et autres, qui s'accordent à définir la formation comme «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »³.

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

1-2- La politique de formation

MEIGANT Alain, dans son livre « manager la formation », définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à

² VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, ed.entreprise moderne, 1960,p 90

³ SEKIOU. L. La gestion du personnel. PARIS. Edition d'organisation. 1986. p 336.

assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »¹.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »² ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

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

1-3- Enjeux et objectifs de la formation

Nous allons tout d'abord présenter les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs qu'elle vise.

1-3-1-Les enjeux de la formation

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

⁴ MEIGNANT Alain, Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003. P55.

⁵ SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999. P 48.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

1-3-2-Les objectifs de la formation

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime en soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;

- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

1-4- Les types de formation

Selon SOYER Jacques¹, il existe cinq types de formation :

1-4-1-Formation adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité.... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoirs faire ou des savoirs-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

⁶ SOYER Jacques, Op cit. P 48.

1-4-2-Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

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

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

1-4-3-Formation outil intellectuel de base (culture générale)

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

1-4-4-Formation culture d'entreprise

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

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

1-4-5-Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

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

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour 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 influencer la réussite du projet.

2- LE PROCESSUS DE FORMATION

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

2-1-Identification et analyse des besoins de formation

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

2-1-1-La notion de besoin de formation

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »¹.

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

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

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

¹ MEIGNANT Alain, op. Cit. P 132.

2-1-2-Les types de besoin de formation

Dans son livre « la fonction formation », SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »¹.

- a) *Les besoins personnels* : On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- b) *Les besoins individuels* : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- c) *Les besoins collectifs* : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

2-1-3-Collecte et analyse des données

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

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

a) Recueil des données

⁸ SOYER Jacques, op. Cit. P 126

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

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

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :** La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :
 - Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
 - Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.
- **Enquêtes informelles et formelles :** Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

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

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

- **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :** Parmi ces indicateurs, on peut citer :
 - Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
 - Le nombre d'accidents du travail ;
 - Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
 - Le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;

- Le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...

- **Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :** La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

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

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

b) Analyse des données recueillies

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

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

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »¹ :

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

c) La classification des besoins

¹⁰ MEIGNANT Alain. Op cit. P 140.

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

2-2-Elaboration du plan de formation

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

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

2-2-1-Définition du plan de formation

A. MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹.

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

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

¹ MEIGNANT Alain. Op. Cit. P 191.

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

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

2-2-2-Les objectifs du plan de formation

MEIGANT Alain¹ met en perspective les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir tableau suivant).

Tableau 1: Les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolider l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formations d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.

¹² CADIN Loïc. GUERIN François. PIGEYRE Frédérique. GRH : pratiques et éléments de théorie. Paris. Edition DUNOD.1997. P 296.

Moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements.	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formations diplômantes externes.
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

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

Le plan de formation comporte :

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

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

2-2-3-Les choix de la politique de formation

Dans son ouvrage « Ressources Humaines », Jean-Marie PERETTI¹ cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

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

❖ **Choix des objectifs de la formation** : L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants :

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

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

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

¹³ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, Paris, édition Vuibert, 1998. P 379.

- ❖ **Choix du contenu** : La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

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

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

- ❖ **Choix des modalités** : L'éventail des choix est large. Il s'agit de choisir :

- **La durée de formation** : L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.
- **Formation « intra » ou « inter »** : L'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes...etc. La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux...
- **Formation par moyens internes et organismes extérieurs** : L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.
- **Formation pendant ou hors les heures de travail** : Pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures du travail.

Pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.

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

MEIGNANT Alain classe les méthodes en cinq catégories ¹ :

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

2-2-4-La validation du plan

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

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

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

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

¹⁴ PERETTI Jean-Marie, Op cit. P418.

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

Cette information peut prendre la forme :

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

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

2-3-La mise en œuvre de la formation

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

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

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

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, logiciels) pour rationaliser le suivi administratif et

budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

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

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

2-4-Le suivi de la formation

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

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

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

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

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

2-4-1-Le suivi administratif

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

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

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

2-4-2-Le suivi comptable

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

- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes .il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribuer dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- Les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;

- Les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- Coût des locaux : salles de cours, ateliers.

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

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

2-5-L'évaluation des effets de la formation

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions :

- Une dimension tournée vers la personne, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis ;
- Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, dispositif, programmes et/ou dans les différentes structures et organismes de formation.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante :

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

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs

connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation. Puis, au moyen d'une évolution du rendement au travail, quelque temps après la formation, il faut vérifier si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme, cela se fera dans quelques mois à quelques années après la formation.

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

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

SOYER Jacques¹⁵ propose trois grands types d'évaluation :

- La pseudo évaluation ;
 - L'évaluation par objectifs ;
 - Les approches complémentaires.
- ✚ La pseudo évaluation : Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.
- L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage : Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques, ...etc.

¹⁵ SOYER Jacques. Op cit. P 250

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- L'évaluation des objectifs finals : Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

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

- ✚ Les approches complémentaires : Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.
- On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer.
- Dans le cas de formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable de ..., mais des

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

Conclusion au chapitre I

La formation est donc indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. Aujourd'hui, chacun peut changer son métier, plusieurs fois dans sa vie professionnelle, volontairement ou non. La formation elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances, mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Elle contribue à la promotion des individus et préserve leur employabilité tout au long de leurs carrières professionnelles.

CHAPITRE II

**L'INFLUENCE DE LA
FORMATION SUR LES
RESSOURCES
HUMAINES**

Introduction au chapitre II

La formation du personnel, contrairement à ce qu'elle était, est devenue aujourd'hui un élément majeur de la politique des ressources humaines. Elle se trouve placée au centre des stratégies de développement des entreprises, car elle répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle pèse de ce fait, d'un poids relativement lourd dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, en matière de performance économique, tout en prenant en considération l'évolution des métiers, dans un environnement en perpétuelle mutation.

Ce chapitre est consacré à éclairer l'influence de la formation sur les ressources humaines, et sera divisé en deux sections, dont l'objet de la première est de donner l'importance de la formation puis sa place dans la gestion des ressources humaines.

La deuxième section sera consacrée à étudier les effets de la formation sur les ressources humaines.

1- IMPORTANCE DE LA FORMATION ET SA PLACE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous présentons dans cette section, ce que la formation permet d'améliorer dans l'entreprise ainsi que sa place dans la gestion des ressources humaines.

1-1- L'importance de la formation

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

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

- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

1-2- La place de la formation dans la gestion des ressources humaines

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

Les dix points suivants, ils ont bien identifié les points clés du processus de gestion des ressources humaines qui se prêtent à une interrogation sur les besoins de formation :

- Relation titulaire actuel / poste actuel : A court terme, le titulaire a-t-il besoin de formation pour se perfectionner dans la maîtrise de son poste ? L'entretien annuel ou les observations sur le terrain constituent les méthodes les plus utiles pour identifier ces besoins.
- Relation ressources humaines actuelles / emploi actuel : Collectivement, les ressources humaines actuelles maîtrisent-elles les exigences de compétences de l'emploi auquel elles sont affectées ? L'entreprise peut identifier des besoins collectifs en analysant les besoins d'une population homogène. Si elle dispose d'outils de gestion des compétences lui permettant de consolider les résultats des entretiens individuels pour faire apparaître les points forts et les points faibles collectifs, cela sera évidemment d'une aide précieuse. Par ailleurs, l'exploitation des résultats sur les performances, ou les enquêtes de satisfaction des clients, vont apporter des éléments indispensables à cette analyse.
- Relation ressources humaines actuelles / ressources humaines futures : Compte tenu des caractéristiques collectives de la population concernée par le problème de gestion à résoudre (âge, formation initiale et continue, ancienneté , potentiel, aspirations, etc.), et des tendances actuellement constatées de déformation naturelle de cette population (âge , turnover, taux de promotion...) projetées sur une période donnée(cinq ans par exemple), quel sera son état d'arrivée au terme

de la période si aucune action n'est menée (en effectifs et en niveau de qualification) ? La formation n'a ici pas de rôle particulier, sinon à fournir pour la simulation permettant de caractériser la population concernée (formations reçues, compétences validées...).

- Relation stratégie et plans opérationnels de l'entreprise / emploi futur : Les processus de décision stratégique de l'entreprise et les plans opérationnels peuvent permettre d'identifier des emplois futurs et leurs exigences de compétences, en particulier les « emplois clés » (ceux pour lesquels l'entreprise a absolument besoin de disposer de personnes compétentes pour ne pas risquer de rater ses objectifs). Ces besoins de compétences sont-ils décrits ? On retrouve ici tout à fait l'axe d'objectifs « préparer l'avenir ».
- Relation ressources humaines futurs / emploi futur : Les écarts entre les ressources humaines actuelles projetées à cinq ans et les besoins de compétence découlant des emplois clés constituent les besoins en formation (la gestion anticipatrice des emplois).
- Relation emploi futur / poste futur : Peut-on décliner l'emploi futur en postes futurs qui requièrent, en plus des compétences générales nécessaires pour la tenue de l'emploi, des compétences spécifiques ? Quand, dans le temps, pourra-t-on parvenir à une approximation suffisante pour définir ces besoins (ce qui permettra de donner un contenu concret aux objectifs à moyen terme de formation) ?
- Relation ressources humaines futures / poste futur : Y a-t-il dans les ressources humaines actuelles des groupes de personnes qui pourraient accéder aux postes futurs moyennant une formation leur permettant de changer de filière ?
- Relation titulaire actuel / titulaire futur : Les titulaires actuels seront-ils les titulaires des postes futurs ? Le problème est à poser individuellement, compte tenu de l'âge, de la formation, du potentiel et des évaluations de chacun, des prévisions d'effectifs et du planning des flux d'accès, et des coûts prévisibles des moyens permettant le passage. Autrement dit, un titulaire donné peut-il s'adapter au poste futur ? Le souhaite-t-il ? Quel est le coût prévisionnel de la formation nécessaire et l'investissement est-il justifié compte tenu de l'âge et de la

probabilité de réussite ? Le temps nécessaire à l'adaptation est-il synchrone avec les étapes auxquelles l'entreprise aura besoin de disposer de titulaires formés ? Y a-t-il lieu d'engager des actions de « remise à niveau » préparant des formations plus directement professionnelles ?

- Le titulaire actuel, s'il ne peut ou ne souhaite pas s'adapter, est-il susceptible de sortir (de sa filière d'emploi, de son établissement, voire de son entreprise) ? Peut-on l'aider par la formation à ce que cette sortie se fasse de façon positive ?
- Les titulaires futurs viendront-ils de l'extérieur par recrutement ? Comment formuler les profils recherchés ? Comment les former, à partir de leur seuil, pour qu'ils occupent ces postes avec compétence ?

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

1-3- La relation entre la politique de la formation et les politiques du personnel

Nous développons dans ce qui suit les relations suivantes :

- La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement ;
- La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération ;
- La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés ;
- La relation entre la politique de formation et la politique de communication interne ;
- La relation entre la politique de formation et la politique des relations sociales ;
- La relation entre la politique de formation et la politique de management.

1-3-1-La relation entre la politique de la formation et la politique de recrutement

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

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

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

1-3-2-La relation entre la politique de la formation et la politique de rémunération

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

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

- Si, par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération.
- Dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ? la réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.
- La formation peut amener à une augmentation du statut du salarié (promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

1-3-3-La relation entre la politique de la formation et la politique d'évaluation des employés

Dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevé.

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

1-3-4-La relation entre la politique de la formation et la politique de communication interne

Une politique de formation qui vise à réduire les risques d'inadaptation du personnel face aux évolutions techniques doit être accompagnée par une politique de communication qui annonce suffisamment tôt ces évolutions techniques et leurs répercussions probables sur l'emploi.

Si l'entreprise veut développer, par la formation, la mobilité interne, cela nécessite de disposer d'une information régulière sur les postes vacants, avec leur niveau de qualification. A l'inverse, si l'entreprise communique largement sur ses résultats économiques, cela suppose la bonne compréhension des données diffusées et impose à la formation de se préoccuper du niveau économique du personnel cible.

1-3-5-La relation entre la politique de la formation et la politique des relations sociales

La politique de formation précise généralement le rôle qu'elle veut faire jouer aux partenaires sociaux. Ce rôle est-il cohérent avec ceux définis par les politiques des relations sociales ?

L'entreprise utilise-t-elle la formation comme un moyen de maintien d'un bon climat ? Si oui, elle laisse vraisemblablement à ses partenaires sociaux le soin de gérer une partie de l'effort financier qu'elle consacre à la formation. Cette pratique est-elle en cohérence avec les autres pratiques sociales ? Les moyens mis à disposition sont-ils à la hauteur des ambitions.

1-3-6-La relation entre la politique de la formation et la politique de management

Il existe une liaison étroite entre la politique de management et la politique de formation.

Si l'entreprise veut modifier son style d'animation, elle devra utiliser sa politique de formation comme levier de changement.

Cette liaison se manifestera nettement à l'occasion de la construction ou de la mise à jour de la politique de formation. Le personnel d'une entreprise managé avec un style autoritaire comprendra difficilement d'être sollicité pour l'élaboration d'un texte politique et éprouvera des difficultés à participer aux travaux ; à l'inverse, l'encadrement d'une entreprise

au style participatif s'étonnera de ne pas être impliqué dans la rédaction d'un texte qui le concerne directement.

2- LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette section, nous allons présenter ce que la formation apporte à la gestion des ressources humaines, ainsi que son impact sur le développement des compétences et sur la motivation.

2-1- La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de :

- la résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- La gestion prévisionnelle des compétences ;
- Le maintien de l'employabilité des salariés.

2-1-1-La résolution des dysfonctionnements

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche. Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies, une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à la résolution de ces problèmes. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, amélioration des conditions de travail, etc. Ces dysfonctionnements peuvent s'agir des erreurs de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant, une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines...).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler, une rectification de l'anomalie constatée au niveau de la structure de l'entreprise.

2-1-2-La gestion prévisionnelle des compétences

La gestion des ressources humaines se décline dans le langage des compétences, de l'acquisition des compétences (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation).

L'homme devenant un déterminant important pour toute gestion prévisionnelle à travers l'ajustement des ressources aux besoins futurs.

La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés. Les recommandations auxquelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins de formation, permettent de concevoir des plans de formation pour une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement des compétences futures nécessaires à l'entreprise.

2-1-3-Le maintien de l'employabilité des salariés

Maintenir l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité représente une coresponsabilité d'un salarié et de son entreprise.

On peut définir l'employabilité comme attractivité que présente le salarié sur le marché de travail. L'employabilité pour le salarié est relative aux :

- Compétences maîtrisées ;
- A l'existence d'un projet professionnel ;
- La capacité de se situer dans le marché du travail.

Pour l'entreprise, les dispositifs qui participent à son développement sont nombreux :

- La gestion des compétences ;
- L'information sur la stratégie de l'entreprise ;
- Des dispositifs de mobilité ...

La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

2-2- Impact de la formation sur le développement des compétences

A priori, l'impact de la formation sur la compétence est fort. Mais qu'est-ce que la compétence ? Quelles sont ses composantes ?

Qu'est-ce que la compétence ? Cette question est d'actualité et les réponses sont nombreuses.

Dans le but de bien définir la compétence, nous présentons les définitions suivantes :

- *M. de Montmollin* définit la compétence comme étant « un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »¹.
- *C. Levy-Leboyer* la définit comme « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture »¹.
- Selon *GUY Le Boterf*, la compétence est « un savoir agir en situation professionnel »².

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

¹ DENNERY Marc, *Piloter un projet de formation*, France, édition ESF. 2000 p 25.

² DENNERY Marc .op cit. p25

³ IDEM.

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

2-2-1-Impact de la formation sur les composantes de la compétence

DENNERY Marc¹ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du : savoir, savoir-faire, et savoir être.

DENNERY Marc ajoute à ces trois composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficiles à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

a. impact de la formation sur les savoirs

On peut distinguer deux types de savoir :

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

Dans les stages de formation d'aujourd'hui, il semble de plus en plus évident que la formation n'a plus pour fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs contextualisés ». Par exemple il y a une dizaine d'années, on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais, aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, on entre directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-t-elle encore un impact sur les savoirs contextualisés ?

⁴ DENNERY Marc .op cit. p25

On peut en douter. Car, ce que les opérationnels demandent, ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qu'intéresse les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

b. Impact de la formation sur le savoir-faire

Par savoir-faire, on entend une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoir-faire intellectuels.

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

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

c. Impact de la formation sur le savoir-être

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

La formation a-t-elle donc pour mission de produire des savoirs-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être.

❖ Développer des qualités morales

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

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

On assiste depuis le début des années quatre-vingt-dix à une multiplication de ce type de formation, pour tant leur efficacité est loin d'être prouvée. Si elles laissent souvent une bonne impression aux jeunes embauchés, il n'en est pas de même pour les salariés beaucoup plus anciens. On ne change pas de qualité morale en trois jours de séminaires résidentiels. Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation, pas de la formation. On n'apprend pas à devenir responsable entre quatre murs ; le sens de responsabilité s'acquiert à travers l'expérience et tout particulièrement à travers les premières expériences de la vie, et non pas en voisinant un film ou en jouant des jeux de rôle.

❖ Changer le caractère

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

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

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

Cela ne veut pas dire qu'il faut arrêter les formations dans ces domaines. Selon DENNERY ¹, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition est qu'il faut que ces personnes soient volontaires et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.
- La deuxième condition est que ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit, en fait, d'acquérir puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoirs faire comportementaux.
- Enfin, la troisième condition est que ces personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation...).

❖ **Développer les goûts et intérêts**

Les goûts et intérêts permettent d'augurer le choix professionnel. Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodique ». Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement.

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

⁵ DENNERY Marc. Op cit. p 28

❖ Produire des comportements stéréotypés

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

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

d. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles

Selon S. MICHEL et M. LERDU, les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes »² intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoirs faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'expérience. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre.

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

L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.

L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.

⁶ DENNERY Marc .op cit p 31.

La création est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

La formation peut-elle avoir un effet sur les démarches intellectuelles ?

D'un point de vue théorique, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue durée et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

Mais d'un point de vue pratique la réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il ne semble pas que cela soit réellement le cas aujourd'hui. En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

e. Impact de la formation sur la confiance en soi

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins positif. L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui-même ; et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage,

en encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

2-3- L'impact de la formation sur la motivation

DENNERY présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivation et l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

2-3-1-Impact de la formation sur la satisfaction

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

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

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

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

2-3-2-Impact de la formation sur le processus motivationnel

Nous retiendrons le modèle du processus motivationnel de VROOM qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

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

- L'instrumentalité : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.
- La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

Nous pouvons maintenant présenter l'influence de la formation sur le processus motivationnel :

- Nous avons vu que la formation a un effet sur la confiance en soi, elle a aussi un effet sur l'expectation, car cette dernière dépend de l'image que se fait la personne de ses capacités. La formation peut avoir également un autre effet sur l'expectation, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.
- Pour savoir si en agissant, le personnel a des chances d'obtenir la récompense qu'il attend, il a besoin de connaître ce qui marche dans l'entreprise et ce qui prioritaire. Or, souvent, la formation est l'expression des priorités de l'entreprise. Elle met en évidence les attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. A partir de là, chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé.
- La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

2-3-3-Impact de la formation sur l'implication

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre sans retenue dans son travail. Les entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Ceci signifie que, pour qu'elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs.

La formation est appelée pour faciliter cette intégration des valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi », etc...connectée au déploiement de stratégie et à la recherche de performance¹.

Conclusion au chapitre II

Il est clair que la formation joue un rôle crucial dans le développement des compétences et dans la motivation des individus. Tout au long de ce chapitre, nous avons exploré l'importance de la formation en tant qu'outil essentiel pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences, ainsi que pour améliorer celles déjà existantes.

La formation offre aux individus l'occasion d'élargir leurs horizons, de découvrir de nouvelles méthodes et approches, ainsi que de rester à jour avec les dernières avancées dans leur domaine. Cela leur permet de s'adapter aux changements rapides et constants de l'environnement professionnel.

L'impact de la formation sur la motivation est indéniable. Lorsqu'un individu perçoit la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances grâce à la formation, cela stimule son engagement et sa motivation intrinsèque. La formation peut également renforcer la confiance en soi et l'estime de soi, en donnant aux individus les moyens de relever de nouveaux défis et de se sentir plus compétents dans leur travail.

De plus, la formation favorise le développement des compétences, en permettant aux individus d'acquérir les connaissances spécifiques nécessaires pour exceller dans leur domaine. Elle offre des opportunités d'apprentissage pratique, de mise en pratique des connaissances théoriques, et de perfectionnement des compétences techniques et non techniques.

En fin de compte, la formation ne se limite pas seulement à l'acquisition de connaissances, mais elle est un catalyseur pour la croissance personnelle et professionnelle. Elle nourrit la motivation, renforce la confiance en soi et permet aux individus de développer et d'améliorer leurs compétences tout au long de leur parcours professionnel.

Enfin, il y a lieu de retenir qu'aujourd'hui il est essentiel, pour les individus et les organisations, de reconnaître l'importance de la formation. Investir dans la formation est un investissement dans le capital humain, qui contribue à la réussite individuelle et organisationnelle à long terme, car en favorisant la formation, nous créons réellement un environnement propice à l'apprentissage, à la croissance et à l'épanouissement professionnel de tous les acteurs impliqués.

CHAPITRE III

La formation au sein de la

SONELGAZ

Introduction au chapitre III

La formation au sein de l'entreprise SONELGAZ favorise également l'innovation et l'adaptation aux évolutions technologiques. Les employés sont formés aux dernières avancées de l'industrie de l'énergie, ce qui leur permet d'adopter de nouvelles méthodes de travail, de mettre en œuvre des technologies innovantes et d'optimiser les processus. Cela permet à l'entreprise de rester compétitive sur le marché et de répondre aux différentes demandes de ses clients.

Nous aborderons dans ce chapitre :

- Le cadre théorique de l'établissement d'accueil ;
- La formation au sien de la SONELGAZ ;
- Analyse et interprétations des résultats de notre enquête de terrain

1- PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Cette section est consacrée à présenter l'entreprise SONELGAZ, plus précisément sa filiale société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'est (SDE), la Direction de Distribution de Bejaia, qui est responsable de l'installation et de la planification des réseaux électrique et du gaz sur tout le territoire de la wilaya.

1-1- Présentation et organisation de la SONELGAZ

1-1-1-Présentation de la SONELGAZ

La société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz), est une compagnie à caractère industriel et commercial qui exerce pour son compte les activités suivantes :

- Production, transport et distribution de l'électricité ;
- Transport et distribution du gaz.

Elle a pour obligation :

- De satisfaire dans les conditions requises de qualité, de continuité de service, toute demande d'alimentation en électricité et en gaz, la ou des réseaux existent ;
- D'assurer la maîtrise d'œuvre des programmes de développement de l'infrastructure électrique et gazière et en particulier des programmes d'états en matière de distribution publique de gaz ;
- D'appliquer, à condition identique, une stricte égalité de traitement à tous les clients

notamment par une tarification faisant l’objet d’un décret et un cahier des clauses générales définissant la condition de raccordement et de fourniture d’énergie.

Elle a été créée en 1969, en remplacement de l’entité précédente Electricité et Gaz d’Algérie (EGA), on lui a donné le monopole de la production et la distribution de l’électricité et du gaz en Algérie, elle était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents pour desservir 700 000 clients. En 1991 Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Puis elle fut convertie en une société par action (SPA) en 2002 entièrement détenue par l’état, et en 2010, on parle de groupe Sonelgaz, qui aujourd’hui elle emploie plus de 90 000 agents.

1-1-2-Organisation de la SONELGAZ

Sonelgaz est aujourd’hui organisée en Groupe industriel composé de Trente-neuf (39) filiales et de cinq (5) sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux et périphériques présentés comme suit :

Figure 1: organigramme de l’entreprise SONELGAZ



Source : Document interne à la Sonelgaz.

Parmi les filiales importantes de la Sonelgaz on cite :

- La Société de Production de l'Electricité (SPE).
- Sharikat Kahraba wa Takat Moutadjadida (SKTM).
- La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG).
- La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Il y a aussi « Kahrif », « Kahrakif », « Etterkib », « Inerga » et « Kanakhaz », qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).

1-2- Présentation de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et de la Direction de Distribution de Bejaia

1-2-1-Présentation de la SDE

La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est, par abréviation « SDE », filiales du groupe Sonelgaz, est une société par action (SPA), créée en 2006 avec un capital social de 24 milliards de Dinars.

Le siège de la société se situe au 2, Raymonde Peschard à Constantine, et réunit seize (16) wilayas de l'est avec ses dix-neuf (19) Directions de Distribution, elle compte 95 agences commerciales, 60 districts d'électricité et 30 districts gaz.

1-2-2-Présentation de la Direction de Distribution de Bejaia

La Direction de Distribution de Bejaia alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant sur le territoire de la wilaya, son organigramme est donné dans la figure n° 02.

Siège social : Cité Tobbal – Bejaia.

Nombre de communes : 56

Nombre de clients Electricité (BT/MT/HT) : 264 163 clients.

Nombre de clients Gaz (BP/MP/HP) : 77 446 clients.

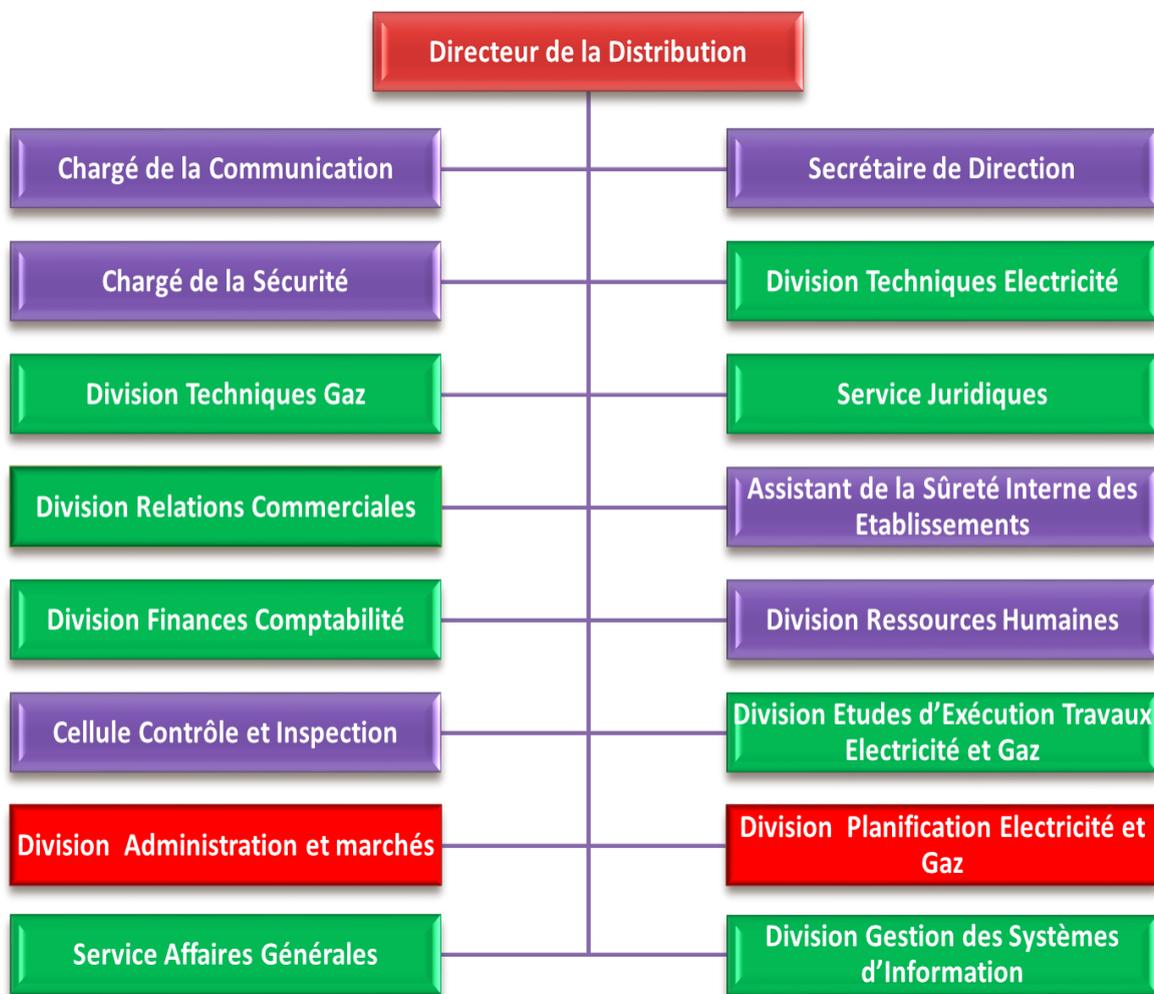
Longueur du réseau Electricité : 6344 KM.

Longueur du réseau Gaz : 1705 KM.

Nombre agences commerciales : 10 Agences (Bejaia Toobal, 1^{er} Nov, 04 Chemins, Kherrata, Sidi-Aich, Amizour, Akbou, El-Kseur, Tazmalt, Seddouk).

Le nombre d'employés de la SDE Direction de Distribution Bejaia s'est élevé à 625 agents dont 89 de la gent féminine. Pour faire face aux programmes ambitieux, la SDE DD Bejaia procède régulièrement au recrutement de nouvelles compétences.

Schéma 1: organigramme de la SDE de Bejaia



Source : Document interne à la Sonelgaz.

a) Les différentes structures de la SDE DD BEJAIA

La SDE DD BEJAIA est composée de neuf (09) Divisions et de deux (02) services, ajouter à cela une (01) chargée de la communication, un (01) chargé de la sécurité et un (01) assistant de la sureté interne. Les principales divisions et services sont :

- **Service Affaires Générales (SAG) :** Son rôle est de mettre à la disposition des différentes structures tous les moyens matériels nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- **Division Finance et Comptabilité (DFC) :** Afin d'avoir une autonomie financière la DFC a été créé en 2006, c'est une division chargée de tous ce qui est comptabilité et finance.
- **Division Gestion des Système d'Information (DGSI) :** C'est une division qui a un rôle très important dans le bon fonctionnement de la gestion des systèmes informatique de l'entreprise.
- **Division Relation Commerciales (DRC) :** Chargée de tous ce qui est commerciale, elle est divisée en deux importants services : clientèle et technico commerciale, cette division est considérée comme la colonne vertébrale de la Direction de la Distribution de Bejaia.
- **Division Etude d'Exécution Travaux électricité et gaz (DEET) :** Elle est chargée de la gestion des études sur le terrain et l'élaboration des programmes d'investissements.
- **Divisions Technique Electricité et Gaz (DTE) et (DTG) :** Chargées de l'exploitation, entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et de gaz situés sur le territoire de la wilaya.

b) Présentation de la Division Ressources Humaines (DRH)

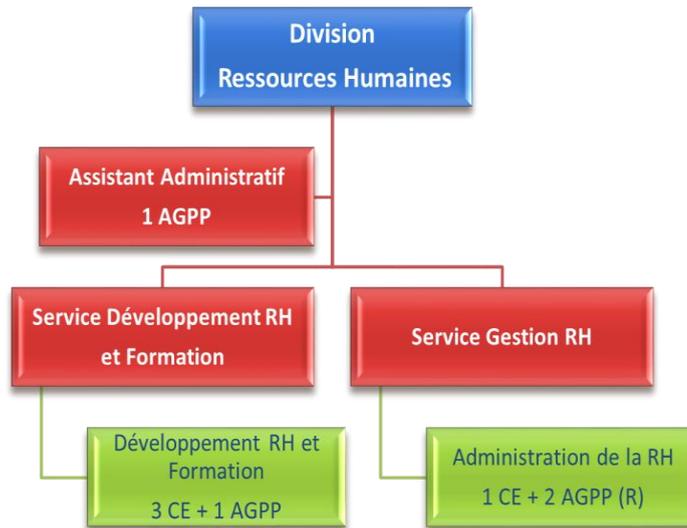
C'est une division chargée de l'organisation du personnel, parmi ses missions principales :

- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation ... ;
- Participer à la réalisation des projets d'élément de politiques, les plans personnel et formation ;
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale ;

- Fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la ressource humaine aux gestionnaires et personnels de la Direction de distribution.

La Division Ressources Humaines (DRH), elle est composée d'un divisionnaire qui est chargé de gérer, orienter, contrôler, aussi de veiller au bon fonctionnement de cette division et de deux services (Formation et Gestion RH) : (Voir le schéma n° 02).

SCHÉMA 2: ORGANIGRAMME DE LA DIVISION RESSOURCES HUMAINES



Source : Document interne à la Sonelgaz.

❖ Service Gestion Ressources Humaines

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations ;
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Assurer la Gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la Direction de distribution ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;

- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation ;
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH ;
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la Direction de distribution et contrôler leur fiabilité ;
- Elaborer le rapport de travail du service.

❖ **Service Développement RH et Formation**

Mener et réaliser pour le compte de la Direction Générale des analyses et des études sur le développement de l'Emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;

Assurer la tenue des statistiques du personnel, leur mise à jour et formaliser les tableaux de bord de toute la Direction distribution ;

Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...);

Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la Direction Générale ;

Animer la procédure de promotion / avancement afin d'aider à assurer l'uniformité du processus d'évaluation et évaluer les résultats de la campagne ;

Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution ;

Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction Générale de la Société de Distribution ;

Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation confiées aux unités de base ;

Apporter aide et assistance aux unités de base pour l'organisation spécifique d'opérations de formation ;

Suivre les actions d'apprentissage ;

Assurer les relations avec la Direction Centrale, les centres de formation de l'IFEG et des centres de formation externes.

1-3- Missions et attributions de la SDE DD BEJAIA**1-3-1-Missions de la SDE DD BEJAIA**

La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE), la Direction de Distribution de Bejaia a, entre autre, pour missions :

- Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients et des producteurs qui le demandent ;
- La commercialisation de l'électricité et de gaz ;
- L'entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;
- L'assurance d'une continuité et qualité de service au moindre coût.

1-3-2-Attributions de la SDE DD BEJAIA

La SDE DD BEJAIA à pour attributions les pointes suivantes :

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction (en matière de prestations rendus aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances, ...);
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application ;
- Satisfaire aux meilleurs conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients MT/BT, MP/BP et leur apporte conseil et assistance ;
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installation annexes ;
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages ;
- Etablir les programme travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maitrise d'œuvre ;
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines et des moyens matériels au fonctionnement du centre ;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens au rapport avec les activités de la distribution ;
- Assurer la représentation de Sonelgaz au niveau local.

La SDE DD BEJAIA filiale de la société nationale Sonelgaz, est une entreprise très importante dans la région, puisqu'elle participe au développement et à la mutation de la wilaya de Bejaia, elle doit aussi répondre en permanence à la demande croissante en matière d'électricité et du gaz.

2- LA FORMATION AU SIEN DE L'ENTREPRISE SDE DE BEJAIA

Pour mieux aborder notre thème, nous avons commencé notre stage au sien de l'entreprise publique SDE par une recherche au niveau de la division ressource humaine plus exactement au service développement RH et formation est basé sur trois axes principaux, le premier axe est consacré à la formation au sein de cette entreprise, ses différents types, ses objectifs, le deuxième axe concerne les moyens d'identification des besoins de formation, enfin le troisième axe abordé l'évaluation de la formation ainsi ses types et outils.

La formation au sien de la SDE de Bejaia joue un rôle très important car elle est pour l'entreprise un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances et compétences à travers différentes actions, moyens et méthode d'apprentissage.

2-1- L'importance de la formation au sien de SDE de Bejaia

D'après les résultats de notre recherche en à constater que cette entreprise accord une importance particulière à la politique de formation puisqu'elle est devenu l'instrument qui lui garantit de disposer d'un personnel qualifié prêt à faire face à tout changement et surtout s'assurer le développement de ses ressources humaines par l'enrichissement de ses connaissances et ses qualifications. La division de ressources humaines de l'entreprise SONELGAZ prend en charge l'ensemble du personnel en matière de formation.

Malgré les différents changements structurels qu'a connus cette entreprise dans le temps, la politique de la SONELGAZ vis-à-vis de la formation n'a pas changé. A ce jour cette dernière a toujours respecté et appliqué les textes réglementaires en vigueur tel que, la loi n° 90-11 du 21 AVRIL 1990 mise à jour le 08 JUILLET 1997 de l'article 57.

Aujourd'hui la preuve irréfutable que SONELGAZ accorde une très grande importance à la formation de son personnel, c'est la création des différents instituts et écoles propres à elle ; selon le DRH, parmi les instituts de formation il existe :

- Institut de Formation Electricité et Gaz de BEN AKNOUN.
- Institut de Formation Electricité et Gaz de BLIDA.
- Institut de Formation Electricité et Gaz de AIN MLILA.

Dans ce cas on peut déduire les objectifs de formation comme suit :

- Assurer la satisfaction des besoins en ressources humaines qualifiées dans les métiers de la Société ;
- Assurer l'évaluation du niveau de connaissance de base des travailleurs ;
- Développer les cultures scientifiques d'une part et économiques et sociales d'autre part, des travailleurs pour leur permettre de participer efficacement à la réalisation des objectifs de la Société ;
- Faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs ;
- Perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaire au développement de la Société.

2-1-1-Les types de formation au sien de la SDE de Bejaia

L'entreprise a réalisé plusieurs et divers types de formation pour chaque service chaque catégorie socioprofessionnelle, ce qui signifie que cette dernière accorde une très grande importance à la formation de son personnel pour atteindre ses objectifs organisationnels.

a) La Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)

Est a une durée supérieure à six mois. Elle nécessite une décision de détachement ou un ordre de déplacement, un contrat de formation et elle sanctionnée par un diplôme.

Cette formation a un caractère promotionnel, car le travailleur ou le futur travailleur, acquiert des compétences qui lui permettent de répondre aux exigences de toute nature nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé. C'est la formation qui prépare à une fonction ou un poste précis au sein de l'entreprise.

b) La Perfectionnement Professionnel (PP)

Est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique et ceci, par un relèvement continu des connaissances du travailleur et de ses capacités.

Sa durée est courte ne dépassent pas vingt et un jours. L'accès à la formation PP nécessite un ordre de mission, autrement le travailleur concerné est toujours considéré en position d'activité. Cette formation, elle est sanctionnée par une attestation de suivi.

c) La formation par moyen propre

Elle est de 1 à 3 jours, elle ne change rien sur la position d'activité du travailleur, elle se fait par une structure ou service de la SDE de Bejaia.

Elle cible la rectification des gestes professionnels constatés à travers l'écart constaté lors de son exercice.

d) La reconversion

Est entendue toute action de formation visant à permettre au travailleur, de s'accorder un poste de travail dont les tâches sont différentes de son poste initial.

Cette action de formation est adressée aux travailleurs pour le changement de profil, d'activité mais sans changement de garde.

Le responsable interrogé de l'entreprise SDE de Bejaia spécialisé dans la distribution d'électricité et de gaz, a dit que leur entreprise prévoit un budget annuel pour réaliser des actions de formation, comme il a affirmé que les coûts de formation sont définis par le total des sacrifices financiers de l'entreprise résultant de la formation. Ils sont la somme tous l'accroissement de dépense et de toutes les diminutions de revenu qui découlent des décisions prises par la direction au sujet de l'activité de la formation.

Dans ce cas, on peut déduire que cette entreprise supporte des charges considérables pour la réalisation des actions de formation dans mesure où son développement en dépend.

En ce qui concerne l'objet de la formation utilisée et relativement aux résultats de notre recherche, la formation permet de créer et de développer les compétences des personnes formées, car après chaque action de formation, les salariés développent plus de savoir être et savoir-faire ce qui parviennent à avoir plus de maîtrise de leurs tâches, surtout avec le changement de l'environnement et l'apparition des nouvelles technologies qui nécessitent beaucoup plus de maîtrise et de connaissances. Car aujourd'hui le développement des compétences reste un enjeu majeur pour l'entreprise et pour le salarié dans le but de garantir la compétitivité sur le marché.

Selon le responsable interrogé, la formation permet de répondre au besoin de l'entreprise en termes de qualité de travail et sa performance, car après la période de formation les salariés sont devenus plus compétents à améliorer le travail.

Pour établir son plan de formation l'entreprise met en place plusieurs étapes :

- la gestion prévisionnelle du personnel ;
- la fiche d'appréciation de renseignement ;
- L'expression de l'agent ;
- identifier les besoins ;
- classer les besoins ;
- établir le plan d'action ;
- réaliser le plan d'action ;
- convoquer le personnel concerné.

Le plan de formation organise les actions de formations en fonction des objectifs retenus, il comporte : le budget, le contenu, la durée, les objectifs...etc. Après avoir élaboré le plan de formation, les responsables du service formation répartissent le nombre d'agents de chaque service ayant bénéficié d'une formation d'après le nombre de sessions qui leur est informé par leurs centres de formation.

2-2- L'identification des besoins de formation

Le DRH affirme l'existence de recensement et l'identification des besoins de formation avant toute une action de formation car elle est une phase cruciale dans la politique de formation de toute une entreprise. Cette identification est assurée par un service de formation qui fait appel aux chefs des autres services pour déterminer la liste des personnes concernées par la formation soit : les cadres, agent de maîtrise et les agents d'exécution.

L'analyse des besoins de formation dans cette entreprise repose sur les résultats collectifs et individuels à partir des observations directes de la part des responsables et des discussions avec les employés. Le but principal est de détecter le manque de compétence et vérifier les compétences réelles des salariés, comme il s'agit également de repérer ce qui pourrait changer en interne.

Cette phase sert à élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de l'entreprise et aux besoins des salariés. Selon le responsable des ressources humaines de l'entreprise SDE de Bejaia leur entreprise accorde une importance considérable à cette démarche, car elle aide à définir ce qui est susceptible d'évoluer dans les années à venir comme il s'agit également de repérer quelles sont les compétences qu'il faut améliorer et quelles sont les personnes concernées et faire le point sur les compétences disponibles des salariés et celle qu'il faudra développer grâce à la formation. L'objectif principal de cette outil vise à déterminer les besoins en compétence nécessaires,

hiérarchiser les besoins repérés selon les responsables, les types de formation adéquates ainsi l'écart qui existe entre les compétences acquises et requises.

Après le traitement et l'analyse des besoins de formation vient l'étape de l'élaboration du plan de formation.

L'identification des besoins de formation au sein de SDE se fait comme suit :

2-2-1-La gestion prévisionnelle du personnel

Elle détermine les compétences qui seront nécessaires. Elle met en évidence les écarts entre les qualifications actuelles des salariés et celles qui seront exigées dans l'avenir. Elle permet de combler ces écarts.

2-2-2-La fiche d'appréciation de renseignement ou formulaire d'évaluation

Il sert à établir de base les notes et les observations mises par le chef hiérarchique pour juger le rendement de chaque personnel sanctionné par une formation

2-2-3-Les indicateurs statistiques

Ils peuvent témoigner de l'existence d'un malaise chez le personnel, parmi eux :

- Le nombre d'accident de travail ;
- Le nombre de réclamation ;
- Le niveau des pièces manquées, pannes, d'erreurs et de concepts d'étude.

2-2-4-L'expression de l'agent

Pour développer et améliorer son travail ou ses connaissances, le salarié rédige une demande de formation à sa hiérarchie, cette demande est transmise à la structure ressources humaines.

Après avoir identifié les besoins, la classification des besoins se fait selon l'ordre de priorité. Elle indique clairement les besoins exprimés pour chaque activité, ainsi que la liste des bénéficiaires en formation par priorité.

Donc, on peut conclure qu'à partir du recensement des besoins formation on peut observer l'écart entre une situation actuelle et une situation désirée cet écart reflète et le manque des compétences essentielles ou requises chez les salariés.

2-3- L'évaluation de la formation

Dans l'entreprise SDE de Bejaia l'action d'évaluation existe mais ne se réalise pas à l'intérieure d'entreprise, car le salarié après son retour de sa formation occupe son poste directement. La fonction d'évaluation est chargée par des écoles de formation qui ont lieu à :

* BEN AKNOUN, BLIDA, AIN MLILA.

Dans ses écoles, il est existé deux types d'évaluation de la formation la première est à chaud.

Cette action d'évaluation vise à répondre aux questions relatives :

- A l'animation dans le groupe ;
- Le degré de la réalisation des objectifs tracés au début ;
- La satisfaction des stagiaires ;
- L'interaction dans le groupe.

Cette évaluation permet d'avoir une vision globale sur l'acquisition des connaissances des stagiaires et la réalisation ou non des objectifs visés par l'entreprise.

Un autre type d'évaluation dite à froid qui se pratique quelque moins après la formation. Elle concerne le salarié et son responsable hiérarchique. Elle permet de vérifier si les acquis de la formation ont bien pu être mis en œuvre et d'autre part, si les objectifs ont été réalisés par l'action de formation utilisée.

L'évaluation à froid fait l'objet d'un entretien spécifique, elle peut se faire lors de l'entretien annuel d'évaluation. L'objectif principal de ce type d'évaluation est de détecter les erreurs et faire des actions correctrices pour garantir l'efficacité de chaque action de formation au sein de l'entreprise. Les outils d'évaluation des actions de formation au sein de ses écoles :

- Un questionnaire d'évaluation ;
- Des entretiens entre l'employé et son employeur ;
- Des tests ;
- Les mémoires, des examens.

Le DRH affirme qu'un système d'appréciation des actions de formation reflète le degré de la réussite ou l'échec des actions de formation.

3- ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE NOTRE ENQUETE DE TERRAIN

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête de terrain, au niveau de la Direction Générale de la SONELGAZ, en utilisant un questionnaire, que nous allons présenter dans ce qui suit.

3-1- Présentation de l'enquête de terrain

Notre enquête comporte des objectifs, le type de données et informations recueillies et la population à enquêter (échantillonnage) :

3-1-1-L'objectif de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la formation et ses apports au sein de l'entreprise SONELGAZ. Pour cela, nous avons mené une enquête au niveau de la Direction Générale de la SONELGAZ à BEJAIA, en utilisant un questionnaire (Cf. annexe).

3-1-2-Les données et informations recueillies

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Les données et informations que nous avons collectées constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais de notre questionnaire :

- La façon dont les besoins en formation sont identifiés ;
- Le niveau d'application du système d'évaluation ;
- Ce que les employés attendent de la formation ;
- Appréciation sur la formation par les employés formés ;
- Les apports de la formation.

3-1-3-La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la Direction Générale (DG) de SONELGAZ (SIEGE ; BEJAIA), soit 170 employés.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la DG, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 30 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 30 distribués, nous avons reçu 20 questionnaires : soit 10 personnes qui n'ont pas répondu. Ce qui rend notre échantillon quelque peu biaisé, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre enquête.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Une question ouverte.

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

3-2- Résultats de l'enquête

Selon notre enquête de terrain, nous avons obtenu les résultats suivants :

3-2-1-Données personnelles

Cette première partie est consacrée aux données personnelles des salariés.

TABLEAU 2: REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE SEXE

Sexe	Effectifs	Pourcentage (%)
Masculin	19	95 %
Féminin	1	5 %
Total	20	100 %

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête de terrain.

D'après le tableau n° 02, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de sexe masculin qui représente 95 % face à un pourcentage de 5 % pour la catégorie féminine, cette supériorité peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité du sexe masculin à mobiliser sa force de travail.

TABLEAU 3: LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'AGE

Age	Effectifs	Pourcentage (%)
20 à 30	1	5 %
31 à 40	9	45 %
41 à 50	9	45 %
51 et plus	1	5 %
Total	20	100 %

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

D'après les données statistiques du tableau n°03 ci-dessus, nous constatons que les employés de notre échantillon se situent dans la deuxième et la troisième catégorie d'âge, de (31 à 40) et (41 à 50) avec un pourcentage de 45%, ensuite la catégorie d'âge (20 à 30) et (51 et plus) avec un pourcentage de 5%, nous constatons que notre échantillon d'étude est d'un âge médian (moyen).

TABLEAU 4: LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE NIVEAUX D'INSTRUCTION

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Primaire	/	/
Moyen	6	30 %
Secondaire	10	50 %
Universitaire	4	20 %
Total	20	100 %

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Solon les données du tableau n° 04, nous constatons que le niveau d'instruction secondaire est élevé avec un pourcentage de 50%, le deuxième niveau est le moyen avec un pourcentage de 30% et le dernier niveau c'est universitaire avec un pourcentage de 20 %. Cela explique que les employés ayant un niveau d'instruction élevés ont une tendance à exiger plus de formation et à renforcer l'avantage de leurs acquis. Sachant que 50% de notre effectif interrogé sont d'un niveau secondaire. D'après ces données statistiques, nous concluons que SONELGAZ recrute beaucoup plus les employés d'un secondaire

Tableau 5: la répartition de notre échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Cadre	4	20 %
Agent maîtrise	11	55 %
Agent d'exécution	5	25 %
Total	20	100 %

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Le tableau n° 05, montre que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée en pourcentage est celle des agents de maîtrise avec un taux de 55%, suivie de celle des agents d'exécution avec un taux de 25% et 20% sont des cadres.

Tableau 6 : la répartition de notre échantillon selon l'expérience professionnelle

Désignation	effectifs	Pourcentage (%)
De [1ans_5ans]	/	/
De [6ans_10ans]	4	20 %
De [11ans_15ans]	12	60 %
De [16ans et plus]	4	20 %
Total	20	100 %

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Concernant le tableau ci-dessus n° 06, nous constatons que les membres de notre échantillon se situent dans la troisième catégorie d'expérience professionnelle, de 11- 15 avec un pourcentage de 60%, ensuite la catégorie d'expérience professionnelle, de 6-10 ans et 16 anset plus, avec un pourcentage de 20%.

3-2-2-Données professionnelles

Cette deuxième partie est consacrée aux données professionnelles de salariés.

Tableau 7 : appréciation de la rémunération

Désignation	effectifs	Pourcentage (%)
Très satisfaisante	/	/
Pas satisfaisante	7	35 %
Satisfaisante	13	65 %
Pas de tout satisfaisante	/	/
Total	20	100 %

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

D'après le tableau n° 07 nous constatons que la majorité des employés (soit 65%) estime que la rémunération est satisfaisante. Ce qui prouve encore une fois que la rémunération influence sur le rendement des ouvriers.

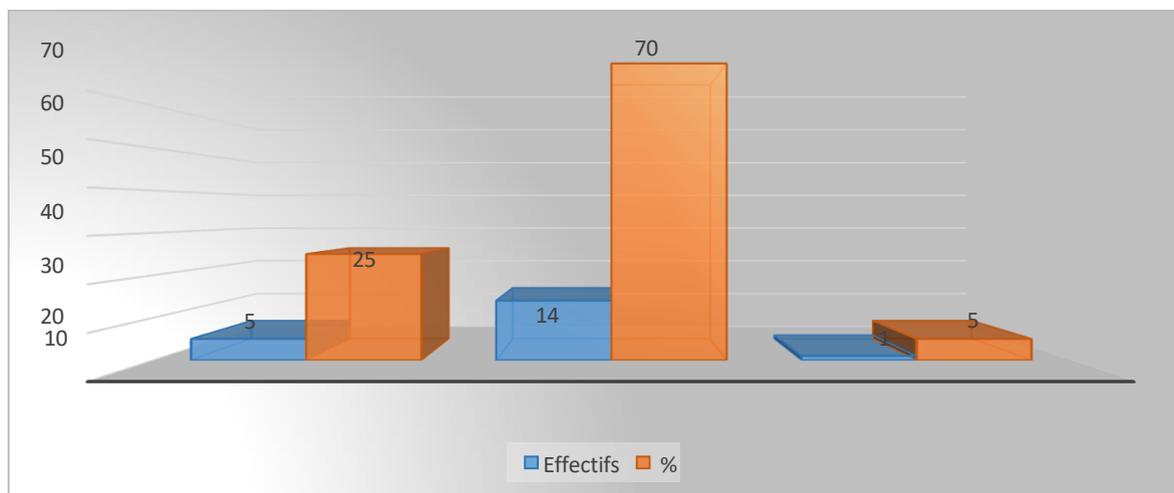
Tableau 8 : appréciation des conditions de travail

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Bonnes	7	35 %
Moyennes	13	65 %
Mauvaises	/	/
Total	20	100 %

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

La lecture du tableau n° 08 montre que la majorité des employés de notre échantillon (soit 65%) trouve que les conditions de travail sont moyennes. Cela veut dire que les conditions de travail sont considérées comme une source de motivation du personnel.

Figure 2 : la répartition de l'échantillon selon la communication interne



Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

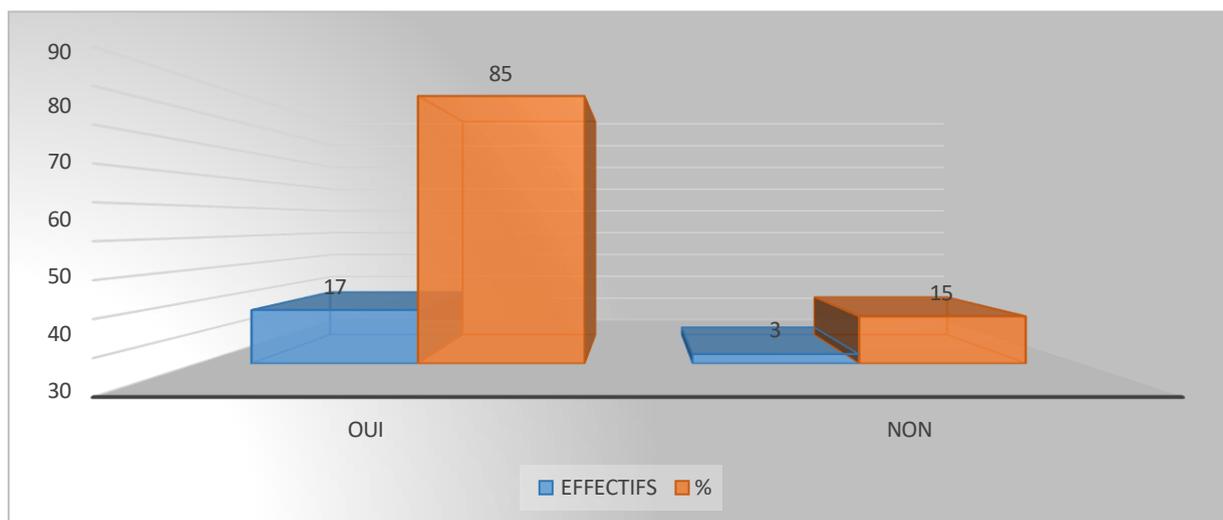
D'après la figure n° 02 nous remarquons que 70% de notre échantillon juge que la communication au sein de l'entreprise SONELGAZ est moyenne et 25% estime qu'elle est bonne. Nous pouvons voir que la communication demeure un facteur principal de motivation et doit donc être présente dans toute équipe de travail du fait qu'elle permet à l'individu de s'exprimer pleinement et de se sentir important et considéré.

Tableau 9 : évaluation périodique pendant le travail

Désignation	Cadres	%	Agent Maitrise	%	Agent D'exécution	%	Nombre de réponses	%
Oui	4	100	10	90.91	3	60	17	85
Non	/	/	1	9.09	2	40	3	15
Total	4	100	11	100	5	100	20	100

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Figure 3 : évaluation périodique pendant le travail



Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

L'évaluation périodique du personnel permet de situer et de caractériser le degré de compétence actuel de l'agent et le degré ou niveau de compétence ciblé tel que défini par le profil du poste occupé ou à pourvoir.

D'après les résultats de la figure n°3 nous remarquons que 15% des employés de notre échantillon n'ont jamais été évalué pendant leur travail.

Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel, mais qu'il n'est pas généralisé, du fait qu'il a touché 85% des personnes interrogées. Ce qui rend difficile l'identification des besoins réels en formation.

Tableau 10 : le critère de départ en formation

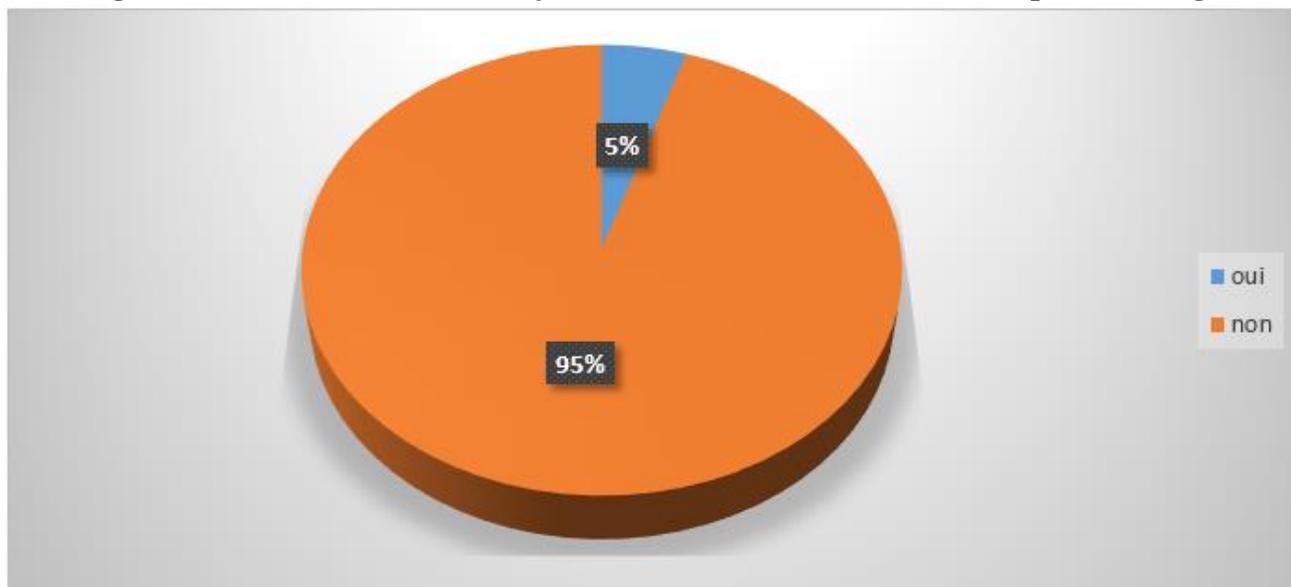
Désignation	cadre		Agent maîtrise		Agent D'exécution		NB de réponse	%
		%		%		%		
Sur des recommandations et observations de votre responsable hiérarchique	/	/	/	/	/	/	/	/
Sur votre demande	/	/	/	/	/	/	/	/

Sur décision de la direction	4	100	11	100	5	100	20	100
Total	4	100	11	100	5	100	20	100

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Concernant les critères de départ en formation, les données du tableau n°10 montrent que pour bénéficier d’une formation le critère « décision de la direction » reste le seul utilisé au niveau de la SONELGAZ (avec un taux de réponse de notre échantillon évalué à 100 %).

Figure 4 : connaissances des objectifs de la formation avant le départ en stage



Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

En analysant les résultats de la figure n°04, nous constatons que 95% des personnes interrogées (plus que la moitié) n’étaient pas au préalable au courant des objectifs de leur formation, et qu’ils ont par conséquent pris connaissance de ces objectifs durant leur stage.

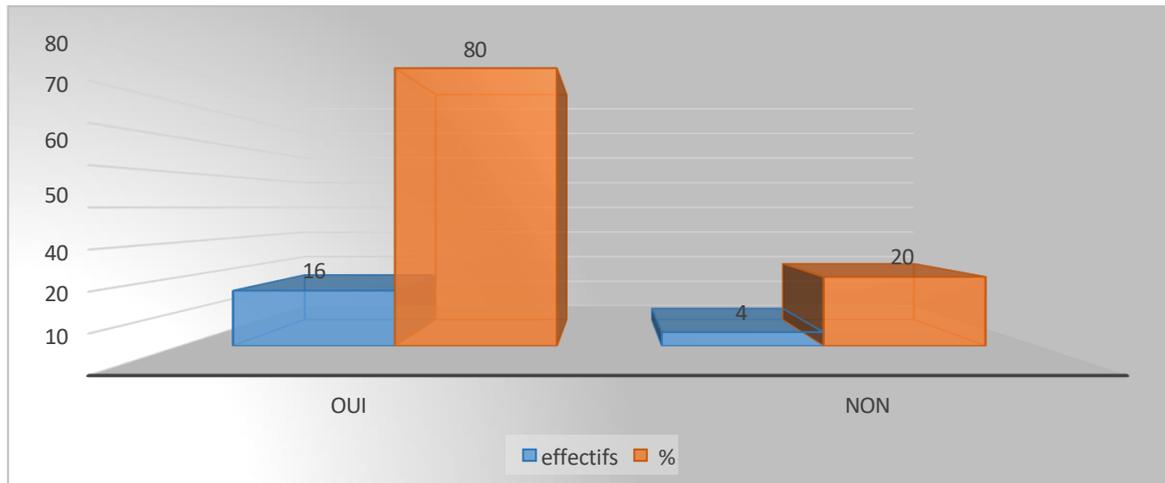
Tableau 11 : participation à la détermination des objectifs de la formation

Désignation	Cadres	Agent Maîtrise	Agent D’exécution	Nombre de réponses	%
Oui	/	/	/	/	/
Non	4	11	5	20	100
total	4	11	5	20	100

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Concernant la détermination des objectifs de la formation, les données du tableau n°11, dévoilent que la totalité des personnes interrogées, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, soit 100%, n’ont pas participé. Il nous semble que cette situation ne permet pas l’implication du personnel formé pour atteindre efficacement les objectifs de formation et l’expression de leurs besoins personnels.

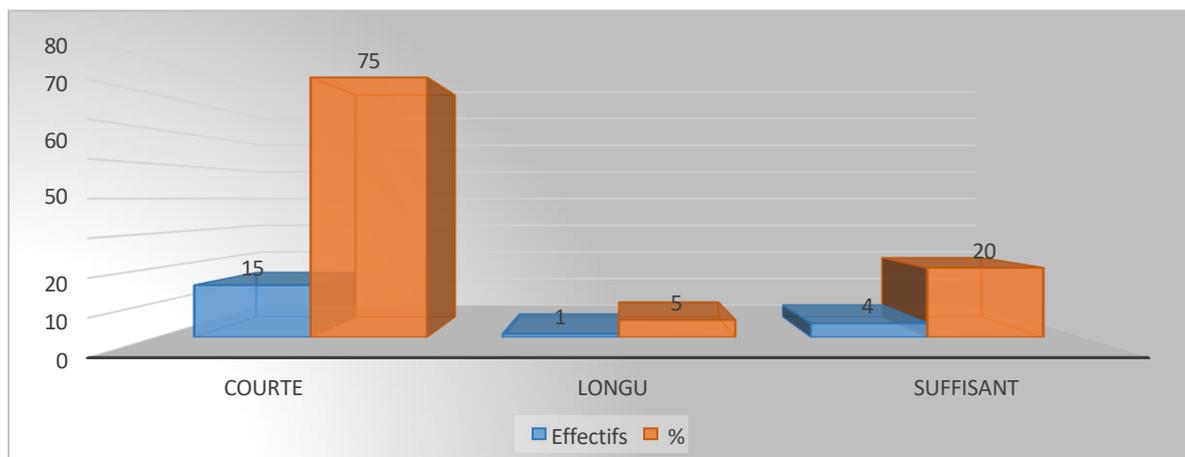
Figure 5 : le bénéfice de la formation



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête de terrain.

La lecture de la figure n° 05, montre que 80% de notre échantillon, toutes catégories confondues, affirment que la formation est bénéfique. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de SONELGAZ est conscient de l’importance de la formation.

Figure 6 : la durée de la formation



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Le graphique n° 06 montre que 75% des employés de notre échantillon pensent que la durée de leur formation était courte, donc insuffisante. 20% trouvent qu'elle est suffisante et seulement 5% estiment que la durée de leur formation était longue.

Tableau 12 : les attentes de la formation

Désignation	Cadres	%	Agent Maîtrise	%	Agent D'exécution	%	Nb. de rép.	%
La possibilité d'exercer un autre métier	1	16,67	4	26,67	3	60	8	30,77
Une meilleure adaptation au poste	1	16,67	8	53,33	2	40	11	42,31
Un enrichissement de votre culture personnelle	1	16,67	/	/	/	/	1	3,85
La possibilité d'être promu	3	50	3	20	/	/	6	23,08
Une meilleure participation à la vie de l'entreprise	/	/	/	/	/	/	/	/
Total	6	100%	15	100%	5	100%	26	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Nous remarquons dans le tableau n°12 que les attentes de la formation diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre :

- Les cadres attendent essentiellement de la formation qu'elle leur offre la possibilité d'être promu à un poste supérieur (50%) ;
- Les agents de maîtrise pensent que la formation va leur permettre de mieux s'adapter à leur poste de travail (53,33%), la possibilité d'exercer un autre métier (26,67%), et la possibilité d'être promu (20%) ;
- Quant aux agents d'exécution, ils attendent essentiellement de leur formation d'exercer un autre métier (60%) et une meilleure adaptation à leurs postes de travail (40%).

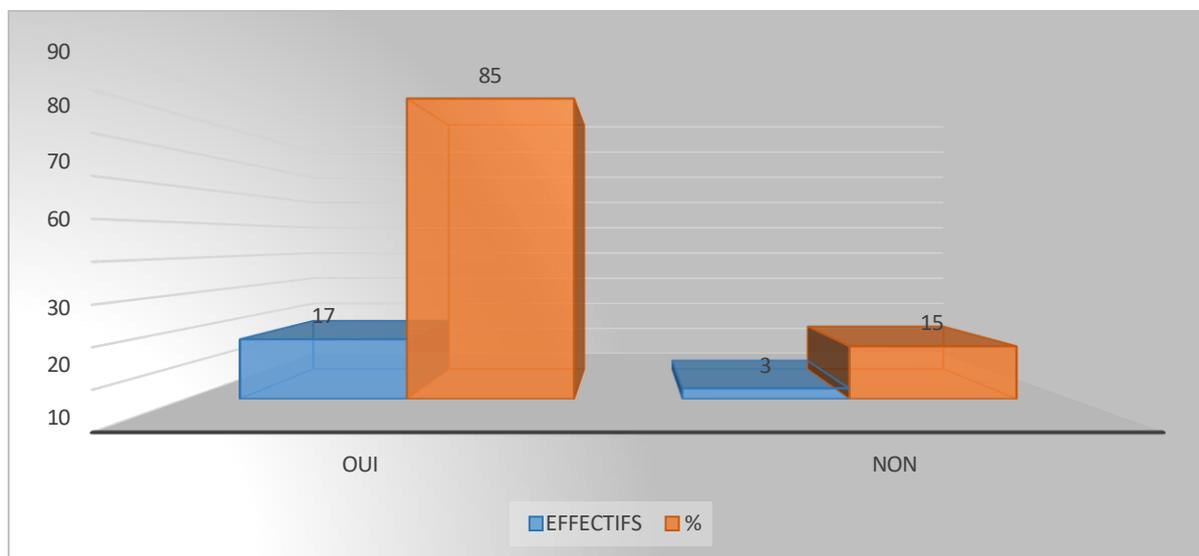
L'analyse de ces résultats montre que les attentes exprimées par les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir : l'adaptation et la promotion, la possibilité d'exercer un autre métier, contribuent efficacement à l'évolution de l'entreprise et des employés.

Tableau 13 : l'appréciation sur le choix du thème de la formation

Désignation	Cadres	Agent Maîtrise	Agent D'exécution	Nombre de réponses	%
Bon	/	1	2	3	15
Moyen	4	10	3	17	85
Mauvais	/	/	/	/	/
Total	4	11	5	20	100

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Le tableau n° 13 montre que l'appréciation de la majorité des personnes interrogées (soit 85%), sur le choix des thèmes de leur formation, est moyen et seulement 15% trouvent que les thèmes choisis sont bons. De l'analyse de ces résultats, nous pouvons dire que le choix des thèmes reste un critère qui répond favorablement aux attentes des employés formés.

Figure 7 : harmonisation du programme de la formation avec le travail

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

En ce qui concerne l'harmonie des programmes de la formation avec le travail du personnel formé, la figure n°07, montre que la majorité des employés de notre échantillon (soit 85%) trouve que la formation est en harmonie avec leur travail. Ce qui nous permet de dire que les programmes de formation ont été élaborés d'une manière permettant le développement des compétences du personnel et l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles technologies, c'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquats avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise. Ceci peut être expliqué par l'utilisation des méthodes et programmes pédagogiques modernes (informations actualisées) qui enrichissent le contenu de la formation.

Tableau 14 : l'atteinte des objectifs de la formation

Désignation	Cadres	Agent Maîtrise	Agent D'exécution	Nombre de réponses	%
Largement	/	/	/	/	/
Moyennement	3	6	3	12	60
Un peu	1	5	2	8	40
Pas du tout	/	/	/	/	/
Total	4	11	5	20	100

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Seulement 40% des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été atteints à un degré « peu ». Et plus de la moitié (soit 60%) estime qu'ils ont été atteints moyennement. Ce qui nous permet de déduire que la majorité des interrogés de notre échantillon affirme que les objectifs ont été atteints comme le montre le tableau n°14.

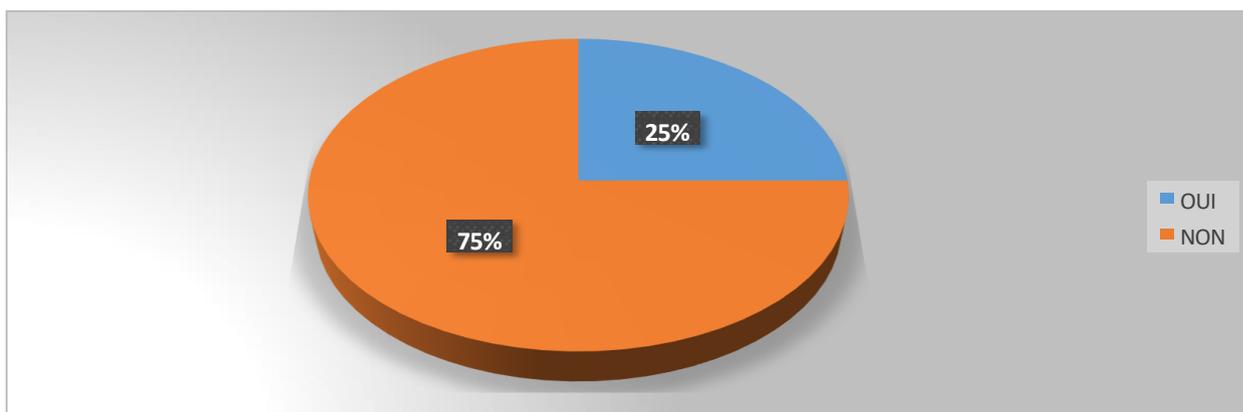
Tableau 15 : le suivi hiérarchique après la formation

Désignation	Cadres	Agent Maîtrise	Agent D'exécution	Nombre de réponses	%
Oui	1	1	1	3	15
Non	3	10	4	17	85
Total	4	11	5	20	100

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

L'exploitation des données du tableau n° 15, relatif au suivi du personnel par leur hiérarchie après la formation, nous permet de constater que 85% de notre échantillon n'ont pas été suivis pour mettre en œuvre leurs acquis. Nous pensons que cette situation ne permet pas aux responsables de bien s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis durant la période de la formation.

Figure 8 : l'évaluation après la formation



Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

La figure n° 08 montre que 75 % des employés de notre échantillon ne sont pas évalués après leur stage de formation. Par contre seulement 25 % le sont.

Tableau 16 : si oui, par qui êtes-vous évalués ?

Désignation	Cadres	Agent Maîtrise	Agent D'exécution	Nombre de réponses	%
Par la hiérarchie	/	/	/	/	/
Par les formateurs	1	2	2	5	100%
Total	1	2	2	5	100 %

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Tableau 17 : si non, pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

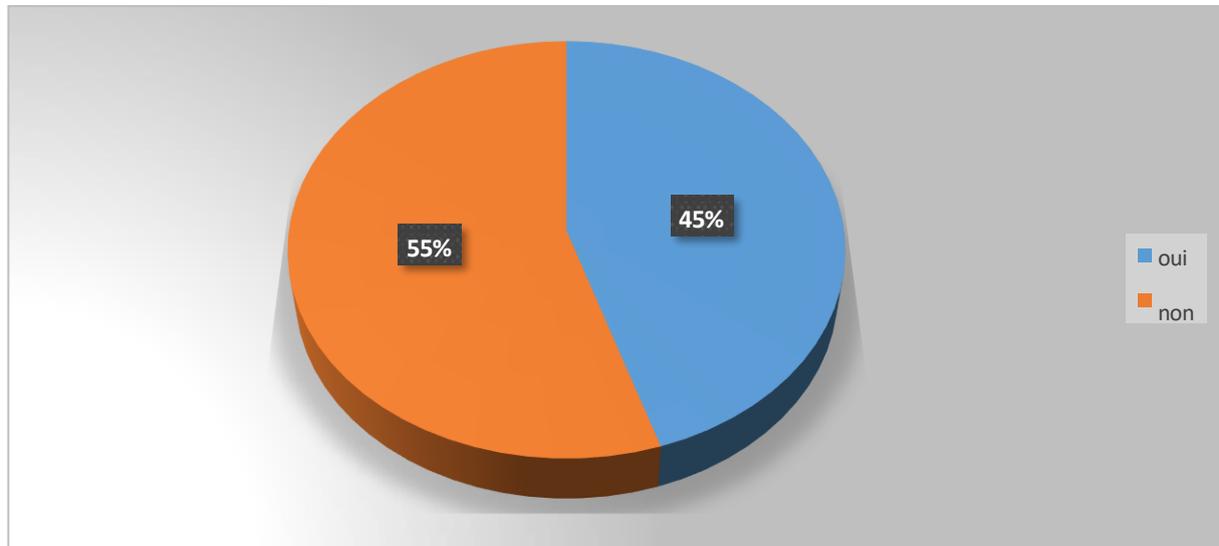
Désignation	Cadres	Agent Maîtrise	Agent D'exécution	Nombre de réponses	%
Oui	2	6	3	11	73,33%
Non	1	3	/	4	26,67%
Total	3	9	3	15	100%

Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

Les résultats obtenus et mentionnés dans les tableaux n° 16 et 17 ont montré que la majorité de notre échantillon (75%) ne sont pas évalués après leur stage de formation ; même- ci 73,33% des employés estiment qu'elle est nécessaire, ce qui montre qu'ils sont conscients de l'importance de l'évaluation, car celle-ci leur permet de connaître leurs points forts et les points qui restent à améliorer.

Concernant les personnes qui ont été évaluées à savoir 25% de notre échantillon, ils ont été totalement (soit à 100%) évalués par les formateurs et non pas par la hiérarchie. Nous concluons donc que l'évaluation du personnel après leur formation n'a pas été généralisée par la direction d'une manière à toucher l'ensemble des employés ayant bénéficiés de cette formation. Ce qui ne permet pas la connaissance et l'évaluation des effets de la formation et par conséquent il sera difficile pour l'entreprise de savoir si les objectifs, qu'elle voudrait atteindre par le biais de la formation, ont été atteints ou non et d'identifier les nouveaux besoins en formation.

Figure 9 : besoin de partir en autre formation



Source : Réalisé par nos sois à partir des résultats de notre enquête de terrain.

D'après la lecture de la figure n° 09, liée à la volonté des personnes formées de bénéficier d'une autre formation, nous constatons que la majorité des personnes interrogées (soit 95%) n'a pas accepté de bénéficier d'une autre formation.

Thèmes de formation à proposer

Pour les suggestions, les personnes interrogées ont proposé des thèmes de formations relatives :

- Au management stratégique ;
- À la gestion des connaissances ;
- Aux nouvelles méthodes de financement ;
- Au guide technique ;
- À la gestion des entreprises ;
- À la rémunération ;
- Au droit et assurance...

Les points faibles de la formation soulevées par les enquêtés

D'après les résultats de l'enquête, nous avons tiré quelques points à améliorer en matière de formation. Nous les présentons comme suit :

- Non généralisation du système d'appréciation,

- Absence d'un système d'évaluation après formation,
- Non implication d'une manière généralisée, des responsables hiérarchiques dans l'identification des besoins en formation ;
- Un nombre important du personnel formé qui n'est pas suivi après sa formation.

3-2-3-Suggestions

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menés nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient apporter un plus en matière de formation à la ressource humaine.

Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Généraliser le système d'appréciation annuel pour une meilleure identification des besoins en formation ;
- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel ;
- Impliquer davantage le personnel dans le processus de formation (identification des besoins, choix des thèmes...) ;
- Revoir éventuellement la durée de formation estimée courte par un nombre important du personnel formé ;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel après la formation ; et enfin
- Impliquer davantage les responsables hiérarchiques dans l'identification des besoins en formation.

Conclusion Au Chapitre III

Les résultats de l'enquête montrent que la formation au sein de la SONELGAZ a un impact positif sur plusieurs aspects des ressources humaines. Tout d'abord, la formation contribue à l'amélioration des compétences techniques des employés, ce qui se traduit par une meilleure qualité des prestations et une augmentation de l'efficacité opérationnelle.

En outre, la formation favorise le développement professionnel des employés en leur offrant des opportunités d'apprentissage et de perfectionnement. Cela les motive, renforce leur engagement envers l'entreprise et contribue à la rétention des talents.

L'enquête met également en lumière l'impact de la formation sur la sécurité au travail. Les employés formés sont conscients des nouvelles normes de sécurité et des procédures à suivre, ce qui réduit les risques d'accidents et crée un environnement de travail plus sûr.

Par ailleurs, la formation facilite l'adaptation aux évolutions technologiques et favorise l'innovation au sein de SONELGAZ. Les employés formés sont mieux préparés pour utiliser les nouvelles technologies et mettre en œuvre des solutions innovantes, ce qui renforce la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

De plus, les résultats de notre enquête de terrain soulignent l'impact positif de la formation sur la motivation et l'engagement des employés. L'opportunité de se former et de développer leurs compétences est perçue comme un avantage important, ce qui crée un environnement de travail favorable à la motivation et à la performance.

Enfin, il y a lieu de retenir que l'impact de la formation sur les ressources humaines au sein de l'entreprise SONELGAZ, joue un rôle essentiel dans le développement des compétences, l'amélioration des performances et la création d'un environnement de travail sûr et motivant. La société pourrait ainsi tirer profit de ses investissements dans la formation pour consolider sa position en tant qu'entreprise leader dans le secteur de l'électricité et du gaz en Algérie.

Conclusion générale

Conclusion générale

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

L'impact de la formation sur les ressources humaines d'une entreprise est indéniable et essentiel pour favoriser sa croissance et sa compétitivité. En investissant dans le développement des compétences de ses employés, une entreprise peut améliorer leur productivité, leur engagement et leur satisfaction au travail. De plus, la formation permet d'anticiper les évolutions du marché et de s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes de travail. En favorisant la montée en compétences de ses collaborateurs, une entreprise peut également réduire les coûts liés au recrutement externe et à la rotation du personnel.

La SONALGAZ objet de notre étude, consacre des efforts importants pour ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences et performances de ses employés.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de la Direction Générale de la SONALGAZ, pour avoir une idée sur la formation et son impact sur la ressource humaine, nous ont montré que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur les compétences des employés dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive.

Enfin, et à la lumière des résultats de notre enquête, on résume que la formation a un impact significatif (positive) sur les ressources humaines de la SONELGAZ, en renforçant les compétences, en améliorant l'engagement des employés et en favorisant l'innovation. En investissant dans la formation, une entreprise s'assure de disposer d'une main-d'œuvre compétente et épanouie, prête à relever les défis du marché et à contribuer à sa réussite à long terme.

***RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES***

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I : Ouvrages

- MEIGNANT Alain, *Manager la formation*, Paris, éditions Liaisons, 2003.
- PAIN Abraham, *Evaluer les actions de formation*, Paris, les éditions d'organisation ,2000.
- PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 1998.
- SEKIOU ,BLONDID ,FABI ,PERETTI , ALIS , CHEVALIER , *Gestion des ressources humaines* , Canada , édition De Boeck Univers 2001.
- SEKIOU Lakhdar, *Gestion du personnel*, paris, éditions d'organisation, 1986.
- SOYER Jacques, *la fonction formation*, Paris, édition d'organisation 1999.
- WEISS Dimitri, *Ressources humaines*, Paris, éditions d'organisation, 2003.

II : Documents universitaires

- Mémoire de licence en sciences commerciales, le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel, cas : NAFTAL, INC, 2003.
- Mémoire de master en Sciences économiques, Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, Essaie d'analyser de l'impact de la formation sur la motivation des salarié, 2019/2020-Université A. Mira-Bejaia.

III : Documents de la SONELGAZ

- Mémoire de Gestion des Ressource Humain, le processus de la formation Institut National spécialisée de la formation professionnelle DE Bordj Mira-W BEJAIA, 2018/2021

ANNEXES

UNIVERSITE ABDE RAHMAN MIRA BEJAIA
(SONALGAZ)

Questionnaire

Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique. Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

AXE 1 : Données personnelles.

1- sexe :

- HOMME
- Femme

2- Age :

- De [20 ans – 30 ans]
- De [31 ans – 40 ans]
- De [41 ans – 50 ans]
- De [51 ans et plus]

3- Niveaux d'instruction :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4- Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Agent maîtrise
- Agent d'exécution

5- L'expérience professionnelle :

- De [1 ans – 5 ans]
- De [6 ans – 10 ans]
- De [11 ans – 15 ans]
- De [16 ans et plus]

- **AXE 2 : Les donnes professionnelles.**

6 : comment trouvez-vous la rémunération au sein de votre entreprise ?

- Très satisfaisante
- Pas Satisfaisante
- Satisfaisante
- Pas de tout satisfaisante

7 : comment trouvez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

8 : comment trouvez-vous la communication au sein de votre entreprise ?

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

9 : Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ?

- Oui
- Non

10 : Sur quel critère êtes-vous envoyé en formation ?

- Sur des recommandations et observations de votre responsable direct.

- Sur votre demande.
- Sur décision de la direction.

11 : Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de formation?

- Oui
- Non

12 : Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

- Oui
- Non

13 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

- Oui
- Non

14 : Pour vous la durée de formation est-elle :

- Courte
- Longue
- Suffisante

15 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

- la possibilité d'exercer un autre métier
- une meilleure adaptation au poste
- un enrichissement de votre culture personnelle
- la possibilité d'être promu
- une meilleure participation à la vie de l'entreprise

16 : Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation :

- Bon
- Moyen
- mauvais

17 : Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

- Oui
- Non

: Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

18 : Y'a-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

- Oui
- Non

19 : Etes-vous évalué après votre stage de formation ?

Si oui, par qui ?

- par la hiérarchie
- par les formateurs

Si non, pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

- Oui
- Non

20 : Souhaitez-vous faire une autre formation ?

- Oui
- Non

21 : Avez-vous des thèmes de formation à proposer à SONALGAZ ?

.....
.....

TABLE DES MATIERES

Remerciements	
Dédicaces	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I La formation dans l'entreprise : Aspects théoriques	
Introduction au chapitre I.....	4
1-DÉFINITIONS, OBJECTIFS ET TYPES DE FORMATION	4
1-1- Définition de la formation.....	4
1-2-La politique de formation.....	5
1-3-Enjeux et objectifs de la formation	6
1-3-1-Les enjeux de la formation	6
1-3-2-Les objectifs de la formation	7
1-4-Les types de formation.....	8
1-4-1-Formation adaptation.....	8
1-4-2-Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité.....	9
1-4-3-Formation outil intellectuel de base (culture générale)	9
1-4-4-Formation culture d'entreprise.....	9
1-4-5-Formation mobilisation sur un projet d'entreprise	9
2-LE PROCESSUS DE FORMATION.....	10
2-1-Identification et analyse des besoins de formation.....	10
2-1-1-La notion de besoin de formation	10
2-1-2-Les types de besoin de formation	11
2-1-3-Collecte et analyse des données.....	11
2-2-Elaboration du plan de formation.....	14
2-2-1-Définition du plan de formation	14
2-2-2-Les objectifs du plan de formation	15
2-2-3-Les choix de la politique de formation	17
2-2-4-La validation du plan	19
2-3-La mise en œuvre de la formation.....	20
2-4-Le suivi de la formation	21

2-4-1-Le suivi administratif	22
2-4-2-Le suivi comptable.....	22
2-5-L'évaluation des effets de la formation.....	23
Conclusion au chapitre I	27
Chapitre II L'influence de la formation sur les ressources humaines	
Introduction au chapitre II	28
1-IMPORTANCE DE LA FORMATION ET SA PLACE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	28
1-1-L'importance de la formation	28
1-2-La place de la formation dans la gestion des ressources humaines.....	29
1-3-La relation entre la politique de la formation et les politiques du personnel	31
1-3-1-La relation entre la politique de la formation et la politique de recrutement.....	31
1-3-2-La relation entre la politique de la formation et la politique de rémunération.....	32
1-3-3-La relation entre la politique de la formation et la politique d'évaluation des employés	32
1-3 4-La relation entre la politique de la formation et la politique de communication interne	33
1-3-5-La relation entre la politique de la formation et la politique des relations sociales.....	33
1-3-6-La relation entre la politique de la formation et la politique de management	33
2- LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES.....	34
2-1- La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines.....	34
2-1-1-La résolution des dysfonctionnements	34
2-1-2-La gestion prévisionnelle des compétences	35
2-1-3-Le maintien de l'employabilité des salariés.....	35
2-2-Impact de la formation sur le développement des compétences	36
2-3-L'impact de la formation sur la motivation.....	43
2-3-1-Impact de la formation sur la satisfaction	43
2-3-2-Impact de la formation sur le processus motivationnel.....	43
2-3-3-Impact de la formation sur l'implication	44
Conclusion au chapitre II.....	45
Chapitre III La formation au sein de la SONEGAS	
Introduction au chapitre III.....	46
1-PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	46
1-1-Présentation et organisation de la SONEGAS	46
1-1-1-Présentation de la SONEGAS.....	46

1-1-2-Organisation de la SONELGAZ.....	47
1-2-Présentation de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) et de la Direction de Distribution de Bejaia	48
1-2-1-Présentation de la SDE.....	48
1-2-2-Présentation de la Direction de Distribution de Bejaia.....	48
1-3-Missions et attributions de la SDE DD BEJAIA	53
1-3-1-Missions de la SDE DD BEJAIA	53
1-3-2-Attributions de la SDE DD BEJAIA.....	53
2-LA FORMATION AU SIEN DE L'ENTREPRISE SDE DE BEJAIA.....	54
2-1-L'importance de la formation au sien de SDE de Bejaia.....	54
2-1-1-Les types de formation au sien de la SDE de Bejaia	55
2-2-L'identification des besoins de formation.....	57
2-2-1-La gestion prévisionnelle du personnel	58
2-2-2-La fiche d'appréciation de renseignement ou formulaire d'évaluation	58
2-2-3-Les indicateurs statistiques	58
2-2-4-L'expression de l'agent.....	58
2-3-L'évaluation de la formation.....	59
3-ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE NOTRE ENQUETE DE TERRAIN.....	60
3-1-Présentation de l'enquête de terrain	60
3-1-1-L'objectif de l'enquête.....	60
3-1-2-Les données et informations recueillies.....	60
3-1-3-La population de l'enquête	60
3-2-Résultats de l'enquête	61
3-2-1-Données personnelles	61
3-2-2-Données professionnelles.....	63
3-2-3-Suggestions	73
Conclusion Au Chapitre III	73
Conclusion générale.....	75
références bibliographiques	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

RÉSUMÉ

L'objet proposé dans le cadre de ce mémoire vise à démontrer que la formation a un impact significatif sur les ressources humaines d'une entreprise. Pour cela, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise SONELGAZ. La formation des employés constitue l'un des leviers stratégiques des ressources humaines, facteur d'ajustement, d'adaptation et un acte privilégié de commandement dans l'entreprise ; elle contribue au développement des compétences des salariés, afin d'actualiser leurs savoirs et d'acquérir de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnelles, comme elle renforce le degré d'adaptation à leur poste de travail et leur environnement en développant leur potentiel d'innovation et de créativité.

Les résultats obtenus de notre enquête de terrain montrent que la formation joue un rôle crucial dans le développement des compétences et dans la motivation des individus au sein de l'entreprise SONELGAZ.

Mots clés : La formation, Ressources humaines, Compétences, Motivation, Entreprise, SONELGAZ.

SUMMARY

The objective proposed in the context of this thesis aims to prove that training has a significant impact on the human resources of the company. For this, we have conducted practical training at the level of the SONELGAZ company, first of all, the training of employees is one of the strategic levers of human resources, a factor of adjustment, adaptation, and a process of distinctive leadership in the company, which contributes to the development of the skills of employees to update their knowledge and acquire new knowledge in their professional behavior, since It improves the degree of adaptation to their work environment and environment by developing their potential for innovation and creativity.

Our results show that training plays an important role in the development of skills and the motivation of individuals within SONELGAZ.

Keywords: Training, Human resources, Skills, Motivation, company, SONELGAZ.

الملخص

الهدف المقترح في سياق هذه الأطروحة يهدف إلى إثبات أن التدريب له تأثير كبير على الموارد البشرية للشركة. من أجل ذلك، أجرينا تدريباً عملياً على مستوى شركة SONELGAZ. يعد تدريب الموظفين أحد الروافع الاستراتيجية للموارد البشرية، وعامل التعديل والتكيف والعمل القيادي المميز في الشركة؛ يساهم في تنمية مهارات الموظفين، من أجل تحديث معارفهم واكتساب معرفة جديدة في سلوكهم المهني، حيث يعزز درجة التكيف مع بيئة عملهم وبيئتهم من خلال تطوير إمكانياتهم للابتكار والإبداع.

تظهر النتائج التي تم الحصول عليها من المسح الميداني لدينا أن التدريب يلعب دوراً مهماً في تطوير المهارات وتحفيز الأفراد داخل شركة SONELGAZ.

الكلمات المفتاحية: تدريب، موارد بشرية، مهارات، تحفيز، شركة، سونلغاز.