

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

**SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. P.U. KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master en Management des Ressources Humaines**

**La formation professionnelle continue entre maintien  
De l'employabilité des employés et la performance de l'entreprise  
Cas : M uni télécommunication**

**Elaboré par :**

**AIT SAADI Roufaida**

**CHEGGOUR Nabila**

**Encadré par :**

**Dr.LARRAS Chafika**

**Année universitaire : 2020/2021**



## Résumé

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales qui joue un rôle important dans le développement du capital humain, dans un contexte en perpétuelle évolution, les entreprises mettent en place des politiques de formations spécifiques et cohérentes. Ce mémoire vise à explorer les dispositifs existants en matière de politique de formation professionnelle, et de vérifier s'ils répondent aux aspirations de l'employabilité des employés, et de performance d'entreprise, et à décrire les conditions et les facteurs qui favorisent sa mise en place en situation de travail. Cette étude s'est construite sur une base d'une approche qualitative à travers une observation participante et des entretiens non-directifs. Aux prés des employés de la société à responsabilité limité M uni télécommunication, qui nous a permis de conclure que la formation professionnelle continue arrive réellement à servir les deux parties. Et pour finir, sur la base des résultats obtenus nous avons proposés des pistes et des suggestions pour mener à bien les actions de formation en entreprise.

**Mots clés :** politique de formation professionnelle, employabilité, performance, actions de formation

## Abstract

Human resources management is a social science discipline that plays an important role in the development of human capital, wherein, in a constantly evolving context, companies implement specific and coherent training policies. This thesis aims to explore the existing mechanisms in terms of vocational training policy and verify whether they meet the aspirations of the employee's employability and the company's performance, as well as describe the conditions and factors that increases its implementation in a work situation. This study was conducted based on a qualitative approach, through participant observation and non-directive interview intended for M uni telecommunication company's employees, which allowed conclude that continuing vocational training really does serve both sides. Finally, based on the obtained results, we proposed tracks and suggestions to carry out the training actions in the company.

**Key words :** training policies, employability, performance, training actions

## ملخص

تعد إدارة الموارد البشرية أحد فروع العلوم الاجتماعية التي تلعب دورًا مهمًا في تنمية رأس المال البشري، في سياق دائم التطور، تقوم الشركات بتنفيذ سياسات تدريب محددة ومتناسكة. تهدف هذه المذكرة إلى استكشاف الأجهزة الموجودة من ناحية سياسة التكوين المهني، والتحقق مما إذا كانت تلي متطلبات قابلية التوظيف للعمال، وأداء المؤسسة، ووصف الشروط والعوامل التي تعزز تنفيذه في حالة العمل. تم بناء هذه الدراسة على أساس نهج نوعي من خلال الملاحظة بالمشاركة والمقابلات غير التوجيهية، لموظفي الشركة ذات المسؤولية المحدودة M uni Télécommunication، مما سمح لنا باستنتاج أن التكوين المهني المستمر يخدم كلا الطرفين. وأخيرًا، بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، عرضنا طرقًا واقتراحات لحسن تنفيذ إجراءات التكوين في الشركة.

**الكلمات المفتاحية :** سياسة التكوين المهني، قابلية التوظيف، أداء الشركة، إجراءات التكوين.

## Remerciements

Tout d'abord, je remercie le bon dieu le tout puissant, de m'avoir donné le courage, la force ainsi que la volonté de surpasser toutes les difficultés afin de mener à bien notre travail.

J'adresse mes sincères remerciements à notre enseignante encadrante **Mme LARRAS Chafika**, pour le temps qu'elle a consacré à nous accompagner et à nous orienter, et surtout pour sa confiance et ses judicieux conseils qui ont contribué à la bonne réalisation de notre recherche.

Un grand merci également à **Mr Azeddine KHEZNADJI**, notre tuteur de l'entreprise d'accueil pour sa bienveillance, sa patience, et sa disponibilité pour nous fournir les informations nécessaire qui ont alimenté notre recherche.

A mes très chers parents, je ne vous remercierai jamais assez, pour votre présence et votre soutien moral dès le départ, vos encouragements et vos conseils qui m'ont fait avancer avec détermination, je remercie aussi mes frères pour leur encouragement.

J'accorde mes sincère remerciement à mon oncle qui a toujours été là pour moi à me soutenir et à m'encourager.

Enfin, je tiens à remercier ma cousine Louisa et mes copines Nabila et Manél pour leur soutien et encouragement inconditionnelle qui m'ont été d'une grande aide tout au long de cette période stressante.

À toutes ces personnes, je présente mes remerciements, mon respect et ma reconnaissance.

*Roufaida*

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à toutes personnes ayant contribués de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Mes premières pensées vont à mon encadrante **Mme LARRAS Chafika**, pour sa patience, ses orientations, et son indéfectible confiance en notre projet.

Ma gratitude va aussi à mon tuteur **Mr Azeddine KHEZNADJI**, pour son accueil, sa grande disponibilité ainsi que sa confiance.

Je salue également tout le corps enseignant de L'ENSM, d'avoir enrichi mes connaissances et de m'avoir donné l'envie d'apprendre davantage.

Un grand merci à mes parents, pour leurs encouragements et leur soutien moral dont j'avais besoin tout au long de ses années.

Je souhaite également remercier mes sœurs, mon frère, mes tentes et ma cousine pour leur écoute attentive et leur soutien.

Enfin, je tiens à remercier mes amis, meriem, ouiza, rofaida, et abderahmane ainsi que mes camarades de classes pour leur présence qui m'a été d'un grand réconfort tout au long de cette période.

*Nabila*

## Table des matières

Résumé.....	I
Remerciements .....	II
Table des matières .....	IV
Liste des tableaux.....	VII
Liste des Figures .....	VII
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>8</b>
<b>I. Cadre théorique.....</b>	<b>10</b>
1. La revue littérature.....	10
2. Cadre Conceptuel.....	14
2.1 Définition de la formation .....	14
2.1.1 Les objectifs de la formation professionnelle continue.....	16
2.2 Les typologies de la formation professionnelle continue .....	17
2.3 Les évolutions de la formation professionnelle dans le contexte Algérien .....	18
2.4 Les aspects juridiques .....	20
3. La démarche de la formation professionnelle continue .....	26
3.1 La politique de la formation professionnelle continue .....	26
3.2 Recensement et analyse des besoins en formation.....	28
3.2.1 Définition du besoin en formation.....	28
3.2.2 Les facteurs inducteurs de besoins de formation .....	28
3.3 La méthodologie de recueil d'information .....	28
3.4 Analyse des besoins.....	29
4. Conception du plan de formation .....	29
4.1 Définition du plan de formation.....	29
4.2 Elaboration et mise en œuvre du plan de formation.....	30
4.3 L'évaluation de la formation.....	33
4.3.1 Les niveaux de l'évaluation de la formation professionnelle .....	33
4.3.2 Les outils d'évaluation développée en entreprise .....	34
5. L'organisation et le suivie de la formation professionnelle continue .....	34
5.1 Tableau de bord.....	34
5.2 Détermination des éléments à mesurer et à suivre .....	35
5.2.1 Les caractéristiques des indicateurs .....	35
5.3 Elaboration du cahier des charges de formation .....	36

5.3.1	Définition de cahier des charges .....	36
5.3.2	L'intérêt du cahier de charge .....	36
6.	La Formation professionnelle continue, un levier du maintien de l'employabilité et de la performance d'entreprise .....	39
6.1	La gestion prévisionnelle emploi et compétence au service de l'employabilité des employés par le biais de la formation professionnelle continue .....	39
6.2	Le rôle de la formation professionnelle continue dans le développement de la performance d'entreprise .....	42
<b>II.</b>	<b>Cadre méthodologique de recherche</b> .....	<b>44</b>
1	Approche Méthodologique .....	44
2	L'approche qualitative .....	44
2.1	Instruments d'enquête .....	45
	Conclusion .....	47
	<b>CHAPITRE 2 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DISCUSSION DES RESULTATS</b> .....	<b>48</b>
<b>I.</b>	<b>La formation professionnelle continue au sein de la SARL M UNI TÉLÉCOMMUNICATION</b> .....	<b>50</b>
1	Présentation de l'entreprise .....	50
1.1	Domaine d'activité .....	50
1.2	Vision et valeur de l'entreprise .....	50
1.3	Organisation de M uni télécommunication.....	50
1.3.1.	Le fonctionnement de l'équipe commerciale .....	54
1.4	Principale mission de département Formation (Training) .....	54
2.	La place de la formation professionnelle continue au sein de M uni télécommunication	55
2.1	Les types de formations appliquées au sein de l'entreprise.....	55
2.2	La procédure de formation professionnelle continue de M uni télécommunication.	56
2.2.1	Identification des besoins.....	57
2.2.2	Analyse des besoins.....	57
2.2.3	Plan de formation .....	58
2.2.4	Demande de formation.....	58
2.2.5	Prospection des organismes.....	59
2.2.6	Evaluation et suivie de la formation .....	59
2.2.7	Contrat de formation.....	60
3.	Concevoir, et organiser une formation professionnelle continue interne au sein de Sarl M uni télécommunication.....	60

3.1	Expression d'un besoin.....	60
3.2	Organisation du dispositif.....	61
3.3	Choix des formateurs.....	61
3.4	Gestion et logistique.....	61
3.5	L'évaluation de la formation et le suivie des employés sur la durée .....	61
<b>II.</b>	<b>Analyse et discussion des résultats .....</b>	<b>63</b>
1.	Présentation de l'observation .....	63
1.1	Observation participante.....	63
1.1.1.	Résultats de l'observation participante .....	64
2.	L'entretien non directif.....	65
2.1	Présentation des entretiens non-directifs .....	65
3.	Synthèse de l'analyse .....	68
4.	Remarques et suggestions .....	69
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>73</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>76</b>

## **Liste des tableaux**

Tableau 1 Les concepts similaire à la notion formation .....	15
Tableau 2 les différentes typologies de la formation professionnelle continue et leurs caractéristiques.....	17
Tableau 3 les outils d'évaluation en entreprise selon le niveau, et leur fréquence d'utilisation .....	34
Tableau 4 Les rubriques principales comprissent dans un cahier des charges .....	37
Tableau 5 déroulement des formations professionnelles.....	45
Tableau 6 : Principales variables liées au déroulement des formations professionnelles.....	64
Tableau 7 Profils des personnes interviewées .....	65

## **Liste des Figures**

Figure 1 Organigramme de M UNI télécommunication.....	52
Figure 2 Organigramme de l'équipe commerciale .....	53
Figure 3 Organigramme Back Office.....	53
Figure 4 Organigramme du département de formation.....	55

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : développement technologique, modernisation, ou exigences du marché concurrentiel, combinées, aux évolutions démographiques, aux exigences de flexibilité, de **performance** et **d'employabilité** accrue, sollicitent de nouvelles compétences d'un intérêt évident pour la question du capital humain.

Pour faire face aux évolutions modernes, les entreprises manifestent une volonté généralisée et permanente de rendre plus efficace l'ensemble des activités humaines. Ceci en assurant une actualisation et une avancée de ses « richesses humaines », à travers la **formation professionnelle continue** qui est considérée comme une stratégie principale qui permet d'apporter une solution nécessaire aux déficits en compétence de base des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs à leurs besoins de court terme et de préparer les employés aux profonds changements technologiques. Les entreprises cherchent par ce biais à améliorer l'efficacité productive de leur organisation.

En effet, la formation représente un pilier de la croissance économique, elle suscite l'innovation, accroît la productivité et soutient la compétitivité des entreprises. Perçue sous l'angle d'une transmission de technologie, de savoir-faire ou de compétence, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour maîtriser une technique ou un métier.

Les notions de performance et d'employabilité sont intimement liées. En développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, l'entreprise aura à tout moment à sa disposition un bassin de compétences nécessaire pour suivre l'évolution de son environnement, cela renforce sa performance économique. Les employés peuvent aussi y trouver une opportunité de progresser au travail et s'adapter aux changements tout en sécurisant leur emploi tout au long de leur vie professionnelle.

En conséquence, notre intérêt s'est porté sur La formation professionnelle continue au carrefour du maintien de l'employabilité des employés et de la performance d'entreprise dans un réel contexte organisationnel : celui de l'entreprise SARL M uni télécommunication.

Le choix de cette organisation comme cas, se justifiant par l'occupation de la formation d'une place importante dans sa stratégie en concentrant de gros efforts à ce niveau par la

création d'un département de formation dans le but d'amélioration continue de ses compétences et la performance globale de l'entreprise.

Dans cette optique, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

**Comment la SARL M UNI TELECOMMUNICATION arrive par le biais de la formation professionnelle continue à concilier le maintien de l'employabilité des employés et la performance de l'entreprise ?**

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

1. Comment déterminer les retombées de la formation professionnelle continue sur les employés de M uni télécommunication ?
2. Dans quelle mesure la formation professionnelle continue contribue-t-elle à la réalisation des objectifs personnels des employés de M uni télécommunication ?
3. Comment la formation professionnelle continue permet-elle à la fois de maintenir, voire de développer l'avantage concurrentiel de M uni télécommunication tout en préservant l'employabilité des employés ?
4. Les actions de formation professionnelle continue menées par M uni télécommunication, sont-elles alignées avec l'atteinte des objectifs tracés par l'entreprise ?

### **Les motifs du choix du thème**

#### **Intérêt personnel**

Ce qui nous a incités à choisir ce thème :

Premièrement, le choix du sujet de recherche a été longuement discuté avec le tuteur dans l'entreprise d'accueil et notamment avec l'aide de notre enseignante encadrante par ces orientations respectueuses sur le sujet qu'on devait traiter.

Deuxièmement, c'est la chance que nous avons eu d'avoir un enseignement du module de formation durant le troisième semestre, par un enseignant hautement qualifié et expérimenté en la matière. Cela nous a permis d'acquérir de très bonnes notions de bases nous permettant ainsi de les mettre en pratique sur le terrain et d'avoir une vision très claire.

Troisièmement, est une réelle passion que nous avons développée pour le développement du personnel et la considération des employés dans les entreprises au cours de notre apprentissage, ainsi que notre curiosité de bien comprendre le processus de la formation professionnelle continue au sein d'une multinational qui choisit d'investir dessus et de la considérer comme un axe stratégique en mettant en avant le développement de ses employés afin d'assurer la performance de l'entreprise sur le long terme.

### **Intérêt organisationnel**

Étant les premières stagiaires du département ressources humaines de l'entreprise d'accueil et vu la place stratégique qu'occupe la formation professionnelle continue en son sein, nous avons pensé à traiter ce sujet de façon à lui apporter une vision globale sur sa politique de formation professionnelle continue, et peut être arrivé à cerner quelques dysfonctionnements en leur proposant des pistes d'améliorations.

Cette recherche permet à l'entreprise d'examiner ces pratiques de formation professionnelle continue sous l'angle du développement des compétences en permettant d'assurer à son personnel une plus grande adéquation entre leurs capacités individuelles et les exigences de l'emploi. Cette étude permet également à l'entreprise de recenser les différents processus destinés à faciliter l'accès à l'employabilité de ses employés. Enfin, elle permet aussi d'enrayer certains stéréotypes longuement véhiculés d'un personnel démoralisé et démotivé face à un suivi d'une formation professionnelle continue.

**Objet de recherche :** Pour mener notre recherche, nous avons fixé des objectifs à atteindre qui sont à la fois d'ordre général et spécifique.

**L'objectif global :** est de montrer la capacité de la formation professionnelle continue à contribuer au maintien d'employabilité des employés et à la performance d'entreprise.

### **Les objectifs spécifiques :**

En vue de l'objectif global ci- haut mentionné, nous déterminons l'ensemble des objectifs spécifique qui sont comme suit :

- Dégager le rôle et l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement du personnel.
- Recenser les différents processus destinés à faciliter l'accès à la formation professionnelle continue pour les employés de M uni télécommunication.

- Contextualiser les actions de la formation professionnelle continue, en prenant en considération les facteurs internes et externes qui influent sur sa dynamique.
- Mettre en évidence le potentiel d'efficacité de la formation professionnelle continue en entreprise sur un personnel plus motivé et plus compétent.
- Réaliser une recherche qui servira de base pour les études à venir en ce qui concerne la formation professionnelle continue au sein de M uni télécommunication.

### **Méthodologie**

Pour analyser notre problématique nous avons constitué un processus qui se compose des étapes suivantes :

#### **Etude bibliographique et documentation**

Afin d'apporter une idée plus claire sur la contribution de la formation au maintien de l'employabilité des employés et l'atteinte de la performance d'entreprise, notre travail est fondé en premier lieu à partir d'une recherche documentaire et bibliographique qui portent sur :

- Ouvrages et articles sur le sujet
- Des thèses et des mémoires de fins d'études déjà réalisées par d'autres chercheurs.
- Des textes et des lois réglementaires.

#### **La collecte et traitement des données**

Pour mener à bien notre recherche nous allons nous baser sur une approche qualitative.

**L'approche qualitative :** où nous essayerons d'analyser notre sujet par une approche qualitative, vu le nombre de données importantes qu'on a pu rassembler à partir de notre présence sur le terrain qui renforce nos résultats, par le biais de l'observation participante et d'un entretien non-directif.

#### **Pertinence de la recherche**

Par notre recherche nous souhaitons donc apporter des observations nouvelles sur certains points-clefs que soulèvent la formation professionnelle continue et son impact sur l'employabilité des employés, et le développement de performance d'entreprise, tant sur le plan théorique que pratique.

**Au niveau théorique :** l'intérêt de cette recherche réside dans la conceptualisation de l'employabilité et de son lien avec les pratiques de la formation professionnelle continue et la performance d'entreprise.

**Au niveau pratique :** notre recherche présentera un intérêt centré à la fois sur l'entreprise, mais aussi sur les employés. Pour l'entreprise, le développement de l'employabilité par des actions de formation peut être un facteur déterminant pour sa performance économique et sociale.

Pour les employés, notre travail de recherche permet de renforcer les politiques de formation professionnelle continue en mettant l'accent sur la sécurisation de leurs parcours. Il permet également de favoriser la construction d'une employabilité durable qui ne peut se faire que dans le cadre de la situation de travail et qui est un enjeu de performance organisationnelle.

### **Les limites de la recherche**

Au cours de la réalisation de notre projet de fin d'études nous avons fait face à quelques imprévus qui ont changé quelques petits points du plan de notre recherche, les limites se présentent comme suit :

- Etant donné que le projet de la formation professionnelle continue externe demeure un nouveau projet, nous avons été contraints d'orienter une partie de notre recherche vers la formation professionnelle continue interne.
- Notre démarche ne consiste pas à tester un modèle de recherche existant, mais plutôt d'explorer et d'apporter des données et des éléments permettant une meilleure compréhension du sujet.
- Malgré le degré de confidentialité de documents internes de l'entreprise, nous sommes parvenus à la collecte de documents nécessaires pour notre recherche.

### **La structure du mémoire**

Pour traiter notre problématique nous avons scindé notre travail de recherche en deux chapitres :

**Premier chapitre :** intitulé cadre théorique et méthodologique, et qui se compose de deux axes.

D'abord, le premier concerne le cadre théorique ,dans lequel nous évoquerons les fondements théoriques de la formation professionnelle continue, l'employabilité des salariés et la performance d'entreprise, et qui sera consacré en bref à la revue littérature , le cadre conceptuel de la formation professionnelle continue allant de la définition de cette dernière, passant par son cadre juridique, sa démarche et la conception du plan de formation jusqu'à l'élaboration du cahier des charges de formation. Ensuite nous allons aborder la formation professionnelle continue comme levier du maintien de l'employabilité des employés et de la performance d'entreprise.

Enfin, le deuxième axe énoncé cadre méthodologique de recherche, dans lequel nous allons présenter les approches méthodologiques choisies pour mener notre enquête, ainsi que la présentation des outils de récolte de données qui nous serviront d'instruments d'enquête.

**Deuxième chapitre :** énoncé le contexte organisationnel et discussion des résultats, qui se compose de sa part aussi de deux axes. Le première concerne la formation professionnelle continue au sein de l'entreprise d'accueil, où nous allons présenter l'entreprise ainsi que son organisation, puis nous allons traiter la place de la formation professionnelle continue au sein de l'entreprise d'accueil en plus de la procédure qu'elle déploie pour cette dernière, pour en finir la première partie avec la conception et l'organisation de la formation professionnelle continue dans son sein.

Le deuxième axe de ce chapitre sera complètement consacré à l'analyse et discussion des résultats, dans lequel nous allons présenter l'observation participante et l'entretien non directif, ensuite nous allons procéder à une synthèse des résultats. En dernier nous allons clôturer notre travail par les suggestions proposées.

# **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Dans ce premier chapitre, nous aborderons en première partie un ensemble de recherches et de travaux de différents chercheurs sur la formation professionnelle continue, l'employabilité et la performance d'entreprise regroupé dans une revue de littérature, puis nous allons présenter la définition de la formation et quelques concepts similaires, ainsi que les objectifs et les typologies de la formation professionnelle continue. Pour passer ensuite à un bref historique sur le développement de la formation professionnelle continue en Algérie et sa place dans la réglementation, en analysant les différents articles et dispositifs juridiques de la fonction formation dans les entreprises algériennes. Dans une deuxième partie nous présenterons la méthodologie qui nous permettra de situer et de positionner notre étude, en passant par l'approche choisie jusqu'aux outils de collecte et d'analyse de données.

## **I. Cadre théorique**

### **1. La revue littérature**

Le développement des ressources humaines dans les entreprises constitue un outil essentiel à leur croissance et à leur rentabilité. Ainsi, la formation professionnelle continue ne représente pas une option d'amélioration mais plutôt un incontournable pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Développer les compétences de ses ressources humaines, c'est investir pour le présent et le futur et à cet égard, comme toute autre forme d'investissement, la formation doit être gérée avec efficacité pour garantir la performance d'entreprise. Ce sujet a attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion qui ont fait l'objet de nombreuses recherches et publications.

De ce fait, nous avons jugé utile de rassembler les sources scientifiques sur la formation, l'employabilité et la performance, à part, pour enfin proposer une vue globale du sujet et faire ressortir le lien entre les trois variables.

Selon la définition de (ARDOUIN, 2013), «La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. »

Nombreux sont les auteurs qui pensent que la formation professionnelle continue est un outil de développement indissociable de la fonction ressources humaines. Si l'on reprend les propos de (GAZIER B. , 2004), l'investissement en formation peut se traduire à trois niveaux d'ampleur croissant, le plus courant est celui qui accompagne ou répond à un besoin ponctuel, ce type de formation consiste à actualiser des connaissances. Le second peut anticiper ou accompagner une initiative d'une grande ampleur (pénétration d'un nouveau marché, acquisition de nouvelles techniques) et en dernier c'est l'investissement consacré à une formation qui vise un changement plus générale c'est-à-dire qui impliquerait une population très diversifié, celle-ci va permettre de légitimer le changement.

Dans le même contexte, (PERETTI, 2016) traite les différents outils sur lesquels repose la qualité de la GRH, et juge que l'investissement formation devient un facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et du renforcement et développement des compétences de son capital humain.

Quant à, (GERRERO, 2014), professeure à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal a publié plusieurs ouvrages portant sur la gestion des ressources humaines, dont celui Les Outils des RH où elle a consacré toute un chapitre qui a pour titre les outils de la formation et du développement professionnel. Afin de faire comprendre le contexte de la formation à partir des différents principes juridiques et les outils d'aide à la construction du plan de formation jusqu'aux différents outils d'évaluation de la formation qui permettent d'évaluer les retombées de la formation pour les différents niveaux d'évaluation.

(BARRAUD, GUILLEMIN, & KITTEI, 2008), abordent le sujet de formation dans l'ouvrage (La fonction ressources humaines), en détaillant le processus de formation et en mettant en avant les responsables de l'administration de chaque étape de la gestion de la formation. Ils ont aussi distingué d'après leur étude trois emplois-métiers qui concernent l'activité de formation en gestion des ressources humaines et sont intégrés dans une approche de la GPEC.

Nous comprenons vite que face à un environnement en perpétuelle évolution l'organisation doit assurer sa pérennité tout en assurant un accompagnement de son capital humain par le biais de la formation professionnelle continue, à ce propos (PERETTI, 2016), dans son ouvrage, mentionne que « La formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise.»

En effet dans un contexte de mondialisation, nombreux sont les métiers dont les compétences requises sont appelées à changer, de ce fait les entreprises ne peuvent plus garantir la sécurité des métiers en revanche elles ambitionnent d'outiller les employés en situation d'emploi afin de leur permettre d'élargir le champ des possibilités d'évolution professionnelle qui s'offrent à eux. Nous parlons ici d'employabilité.

Afin de mieux cerner ce qu'est l'employabilité nous allons retracer brièvement son historique.

**Le concept employabilité** a connu un certain nombre d'évolution au fil des époques, (GAZIER, 1999) en a parlé dans son article, il est apparu dans les pays anglo-saxons, dans un premier temps il fut utilisé pour classer les individus selon deux catégories, employable (individus qui présentent des caractéristiques d'habileté à l'emploi) et inemployable (individus relevant de la charité et de l'aide sociale). Le concept fait très vite

l'objet d'une nouvelle application, à partir des années 1940 à 1970 trois versions différentes sont apparues dans un contexte d'après guerres et de croissance économique, employabilité socio-médicale, employabilité flux et employabilité politique du marché du travail. Le but est alors de quantifier l'employabilité pour évaluer la distance entre les caractéristiques d'un individu et les impératifs du marché du travail et progresser autour de la notion d'insertion. Cette approche d'employabilité ne se focalise pas uniquement sur l'individu, mais sur un concept de responsabilité collective.

A partir des années quatre-vingts, les nouvelles définitions de l'employabilité firent sortir des limites évoquées plus haut en définissant une approche contemporaine dynamique et interactive, regroupant les dimensions individuelles et collectives du concept.

Ce voyage dans le temps nous a permis de mettre en évidence les différents concepts d'employabilité apparus au fil des années et de souligner l'impact du contexte économique et social sur l'évolution de ses enjeux. Malgré la complexité de cette notion aujourd'hui les employés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. à ce propos (Finot, Hategekimana et Roger) l'ont défini dans leurs travaux comme « l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre aux employés de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. »

«L'employabilité englobe, en première analyse, tout ce qui est nécessaire aux individus pour trouver un emploi, se maintenir en situation d'emploi, progresser, ou, le cas échéant, retrouver un autre emploi.» (Kraus, 2007)

(Mahrane & Ben Hassen, 2012), dans leur article évoquent que le développement de l'employabilité permet sur le court terme la création d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la productivité et contribue à un meilleur climat social. A long terme, le développement de l'employabilité des employés, permet à l'entreprise de préparer les compétences dont elle aura besoin dans l'avenir. Gérer l'employabilité des employés, et donc une source d'avantage concurrentiel et de performance durable pour l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis, tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés et les turbulences de l'environnement économique. Auxquels leur performance est très sensible (ISSOR, 2017), soulève dans une revue portant sur La performance de l'entreprise, la performance reste une notion

complexe et multidimensionnelle qui s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et qui est appliquée dans tous les domaines, notamment les domaines de la gestion, ainsi elle constitue un avantage concurrentiel et elle garantit la pérennité de l'entreprise. Elle représente la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs (Bourguignon 1999)

(PARMENTIER, 2012), dans son ouvrage aborde L'origine du terme performance, et souligne la présence d'une combinaison des facteurs compétence , motivation et contexte de travail résultant une performance qui s'améliore en s'appuyant sur des leviers , dont l'action de formation qui permet de valoriser les compétences dont dispose l'entreprise, pour développer et accroître ses performances.

En d'autres termes, l'élément qui empêche la croissance des organisations est le manque d'investissement en matière de formation et l'encouragement à la formation continue. Il s'agit alors d'un investissement indispensable pour renforcer les compétences des employés, et pour le maintien et la continuité de la performance organisationnelle de l'entreprise. (CHOUCHANE, LOUATI, & BOUDABBOUS, 2017)

Tous ces auteurs et études ont traité le même sujet, qui est la formation professionnelle en se basant sur la définitions du processus de formation professionnelle, et ont mis en exergue la relation de la formation professionnelle avec le développement des compétences des collaborateurs tout en assurant une évaluation en amont et en aval de ce processus pour atteindre la performance du capitale humaine souhaitable qui va se répercuter par la suite sur la performance d'entreprise.

## **2. Cadre Conceptuel**

C'est d'après consultation de différents articles et ouvrages qu'on est arrivé à comprendre qu'il existe plusieurs concepts d'actions organisationnelles qui ont la même finalité, et qui font rappeler le concept de la formation en entreprise. Nous allons donc aborder dans ce qui suit la définition de du concept formation et toutes les notions qui lui sont relatives.

### **2.1 Définition de la formation**

D'après (BEAU), c'est amener consciemment une population donnée, d'une situation initiale vers une situation projetée, par la mise en œuvre d'un ensemble de moyens et de techniques pédagogiques par le formateur , On trouve que selon (A.Hosdey & J.Rogister), il existe plusieurs formes de formation en entreprise qu'il faut mettre en avant, celle de la formation professionnelle et la formation continue. En outre (Marie Bilot), montre que l'organisation dispose de deux possibilités : la formation en externe ou la formation en interne, cette dernière a fait l'objet de notre recherche dans l'entreprise d'accueil qui favorise la formation professionnelle continue en interne. Nous développons dans le tableau suivant tous les concepts similaires à la formation.

Tableau 1 Les concepts similaire à la notion formation

Concept	Caractéristiques
La formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Action axé sur la pratique</li> <li>-Vise l'amélioration de la performance individuelle et celle de l'entreprise en son ensemble</li> <li>-Son objectifs est l'acquisition des compétences dans un domaine spécifique voir une tache bien précise</li> </ul>
La formation professionnelle continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programme de formation destinées aux personnes qui non pas encore de travail, aux employés ou ceux qui non plus de travail.</li> <li>-Dans le but de permettre à l'employé de compléter une formation de base insuffisante ou mal adaptée au monde des entreprises. Et les faire évoluer vers des fonctions plus intéressantes, on adaptant différents aux évolutions exigé par le métier.</li> </ul>
La formation Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conçue et réalisée par l'entreprise, avec ses propres ressources, Assuré par l'entreprise, dans ses locaux</li> <li>-Le formateur interne : il est choisi parmi les employés de l'entreprise Il doit disposer des compétences professionnelles et pédagogiques nécessaires pour atteindre l'objectif de formation visé</li> <li>-Le formateur externe : l'entreprise peut faire appel à un formateur extérieur pour réaliser des prestations ponctuelles de formation</li> </ul>
La formation Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La formation est dite externe lorsque l'entreprise fait appel à un prestataire de formation extérieur pour assurer la conception, la réalisation et l'organisation de l'action</li> <li>-Le formateur est externe : qui appartient à l'organisme de formation externe</li> <li>-En inter : les employés se rendent dans un centre de l'organisme pour suivre une formation avec des employés d'autres entreprises.</li> <li>-En intra : on y retrouve les employés d'une même entreprise pour suivre la même formation.</li> </ul>
La gestion de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un processus qui permet aux organisations de crée valoriser et capitaliser leurs connaissances ainsi que favoriser leur partage, en prenant conscience de leur détention et développement, de manière individuelle et collective, afin de faciliter leur utilisation</li> </ul>
L'apprentissage Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Différents échanges et interactions s'effectuant à l'intérieur, ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation, ce qui faciliterait l'émergence et le partage de nouvelles connaissances ou expériences.</li> </ul>

**Source :** réalisé par nos soins, à l'aide de (BILOT, 2011, p. 11) (Hosdey & Rogister, 2009, p. 33) (LAMBERT & OUEDRAOGO, 2006)

Nous retenons du tableau ci-dessus que les différents concepts ont pour finalité un objectif commun qui est de permettre à l'entreprise de doter ses employés des compétences nécessaires pour faire face aux différents défis que peut connaître leur métier.

D'abord, comprenons que la formation professionnelle continue complète la formation professionnelle, et représente, un ensemble d'action mis en place par l'entreprise soit interne ou externe ,au service des employés , dans le but de les pousser à acquérir , maîtriser et maintenir les savoir et savoir-faire nécessaire pour atteindre à la fois les objectifs organisationnelle et personnelle , qui leur permettent d'accomplir de façon adéquates les tâches actuel et futures. Ensuite, nous trouvons que l'apprentissage organisationnel s'intéresse, à l'acquisition de la connaissance et à l'adaptation organisationnelle suite aux expériences et aux connaissances acquises, tandis que la gestion des connaissances s'intéresse certes au processus d'acquisition mais également à l'enrichissement, la capitalisation et la diffusion des connaissances.

De ce fait, la formation professionnelle continue constitue un atout pour l'employeur tout comme pour l'employé, et aide à conserver les métiers des employés et à leur développement, ainsi l'entreprise tirera profit de ce développement et assurerait une performance organisationnelle.

### **2.1.1 Les objectifs de la formation professionnelle continue**

La formation selon (Soyeurs) permet de combler à la foi les attentes de l'organisation et ceux des employés.

-L'amélioration et l'adaptation des travailleurs aux postes occupés et cela par le développement de leurs connaissances et compétences, en vue d'améliorer les résultats opérationnels de l'entreprise (chiffre d'affaires, réduction de coûts, gain de productivité, réduction des accidents de travail...).

-Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions (internes, externes), une évolution d'un poste vers un autre poste voisin, et d'accéder à des postes supérieurs), c'est-à-dire le développement de la mobilité. En outre leur permettre d'accéder à des niveaux de rémunération supérieurs.

-Développement des outils intellectuels de base (mathématique, informatique, processus de prise de décision, logiciels, normes qualités...) pour une montée en puissance en niveau opérationnel qui permet d'acquérir une qualification professionnelle.

-Développement de la culture de l'entreprise : faire régner certaines valeurs éthiques.

nous retrouvons qu'effectivement la formation professionnelle continue prend en compte au même temps la dimension individuelle et organisationnelle, et s'intéresse au développement des deux parties complémentaire, ce qui favorise les points fort pour atteindre les objectifs de l'entreprise et faire face aux menace interne et externe et saisir les opportunité dans le marché de travail, a priori l'entreprise devient concurrentiel et assure sa pérennité .

## 2.2 Les typologies de la formation professionnelle continue

Cinq types de formation seront distingués dans le tableau 2, en fonction de leurs caractéristiques discriminantes.

Tableau 2 les différentes typologies de la formation professionnelle continue et leurs caractéristiques

Typologie de la formation professionnelle	Caractéristiques
La formation d'adaptation professionnelle	Ce type de formation s'inscrit dans un cadre de productivité des organisations, elle vise à -La spécialisation : par l'acquisition des compétences spécifiques, pointues en rapport direct avec la profession -l'élargissement : par l'acquisition des compétences proches à la profession exercée.
La formation professionnalisation	Appelée, aussi, formation d'entretien ou de réactualisation. Cette formation est ponctuelle, limitée dans le temps et commune à plusieurs organisations elle vise à : -Améliorer les compétences basiques à l'exercice d'une profession. -Actualiser les compétences pour un recyclage professionnel. -Mettre à jour les connaissances et savoirs faire. -Corriger les aléas et les erreurs liés à la qualification.
La formation D'engagement	Cette formation a pour objectif l'adaptation entre les travailleurs et leurs milieux de travail, dans une perspective transformatrice, évolutive et anticipative. Cette formation est liée à un événement en particulier :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promotion</li> <li>-Réorientation selon le besoin de l'entité</li> <li>-Gestion de nouvelles technologies de l'entité</li> </ul>
La formation de régulation socioprofessionnelle	<p>La formation de régulation socioprofessionnelle est finalement un processus permettant aux employés de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles actuelles ou futures, cette formation permet aux travailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-D'accroître leurs développements personnels.</li> <li>-Favoriser la promotion sociale par l'accès à différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.</li> </ul>

**Source** : réalisé par nos soins, à l'aide du (MEKSEM, 2015)

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des employés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels. A cet effet elle représente donc un facteur d'efficacité, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement des employés, et favorise l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **2.3 Les évolutions de la formation professionnelle dans le contexte Algérien**

Dans cette partie, nous allons tenter de cerner la formation professionnelle dans son contexte institutionnel, en présentant en premier lieu un historique sur l'émergence de ce dernier en matière de formation professionnelle continue puis un aperçu général dans ce sens sur les différents textes réglementaires.

L'Algérie a hérité, au lendemain de l'indépendance, d'une quarantaine d'établissements de formation professionnelle des adultes, La reprise de ces infrastructures a nécessité, après le départ du personnel d'encadrement européen, le recrutement et la formation d'un encadrement algérien et la reconversion progressive des établissements vers des spécialités dictées par les besoins économiques du pays.

La stratégie de la formation a été donc articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique coloniale. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué un levier de construction de la compétence managériale, même si dans cette période elle n'a pas été considéré comme l'aspect le plus important dans

la gestion ressources humaines elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.

Au début des années 70, est créé l'institut national de la formation professionnelle (INFP). La même année, une direction de la formation professionnelle est instituée au sein du ministère du travail et des affaires sociales.

La période 1980-1984 a vu l'émergence de la formation professionnelle comme secteur autonome avec la création d'un secrétariat d'Etat à la Formation professionnelle qui avait pour mission notamment de définir une politique nationale de formation professionnelle. L'effort de la formation professionnelle a été consacré à l'adoption d'un certain nombre de décisions qui reste encore valable à ce jour, dont on peut citer : le lancement d'un vaste programme de construction et d'équipement de CFPAs (Centre de formation professionnelle et d'apprentissage), et l'instauration en, 1982, d'un dispositif réglementant la formation en entreprise.

Durant les années 90, l'Algérie a connu une phase de transition vers une économie de marché. Ainsi que l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion, le secteur de la formation professionnelle a entrepris un programme de réformes en vue de s'adapter à son environnement, qui s'accompagne de la mise en œuvre d'un schéma directeur ayant pour objectif de passer d'une logique d'offre de formation à une logique de demande de la part du monde économique.

Des années d'audit suivront, porteront sur les réformes à entreprendre, l'analyse des besoins de mise à niveau de la formation et d'hypothèses sur les meilleures manières de piloter la formation professionnelle et ses nouvelles missions, suivi de la création d'un ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels durant l'année 2002 pour mener à bien les missions qui lui sont dévolues, le secteur de la Formation professionnelle dispose de moyens propres et de prérogatives en matière d'organisation, de coopération et de régulation du système national de formation et d'enseignement professionnels.

Le gouvernement algérien s'est donc lancé dans une véritable politique de développement d'un Système de formation professionnelle, et lui consacre une attention particulière vu qu'elle représente un atout stratégique pour l'entreprise, ainsi un facteur essentiel du développement humain que technologique.

L'état a établi de ce fait des taxes de la formation professionnelle du par les entreprises et institutions n'ayant pu consacrer un montant au moins égal ou supérieur à 2 % de la masse salariale annuelle aux actions de formation ces taxes en pour objectif de promouvoir la formation professionnelle au sein des entreprises publiques et privées et de faciliter ainsi leur intégration dans l'économie du marché et le processus de mondialisation. (FILIPAK, CLEMENT, & BOUGAUL, 2005)

Dans ce qui suit, nous mettrons en lumière la Formation professionnelle dans le cadre réglementaire.

#### **2.4 Les aspects juridiques**

Dans le cas Algérien le cadre légal de la formation professionnelle continue reste pauvre, du fait que jusqu'à l'heure nous déplorons l'absence d'une loi de référence sur la formation professionnelle continue, tout ce qu'il y'a, c'est des dispositions éparpillées dans plusieurs textes, sauf le décret 82-298 du 04/09/1982 que nous développerons ultérieurement.

Les textes juridiques mentionnés ci-dessous sont extrait du site officiel du **Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.**

(<https://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>)

#### **La loi 78-12 du 05/08/1978 relative au statut général du travailleur**

Cette loi consacre toute un chapitre qui traite de l'action de formation et qui contient 9 articles allant de l'article 171 à 179, les dispositions législatives s'articulent autour :

-La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion social et professionnelle et un garant du développement économique.

-L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs.

-La consécration du principe de développement des RH, pas les actions de formation du personnel.

**Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise**

Le décret a pour objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise.

Il est applicable à toutes les entreprises dont le nombre de travailleurs permanents et supérieur ou égal à 20, quels que soient son statut juridique et son secteur d'activité.

L'objectifs de la formation professionnelle est de satisfaire aux besoins de l'entreprise en matière de main d'œuvre qualifiée, et l'adaptation permanente des travailleurs à leurs postes de travail, compte tenu, notamment, des changements des techniques et des conditions de travail, en vue de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et du développement de l'entreprise.

L'entreprise organise et met en œuvre, dans le cadre des dispositions du présent décret de **l'article 05 à l'article 08** des actions programmées, notamment en matière de :

Formation professionnelle spécialisée : toute action visant à l'acquisition par le travailleur, ou le futur travailleur, d'une qualification qui répond aux exigences nécessaires en vue de la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

Perfectionnement professionnel : consiste à former et adapter d'une façon permanente le travailleur à son poste de travail, en fonction des évolutions techniques et technologiques de ce dernier, et ceci, par un relèvement continu du niveau des connaissances du travailleur et de ses capacités.

Recyclage : Action de formation qui ouvre droit au salarié d'occuper un poste de travail différent du poste initial mais de même niveau de qualification.

Alphabétisation fonctionnelle : Action visant l'acquisition des aptitudes de base, par le travailleur, tel que l'aptitude à lire, écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaire ainsi que l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissances de base liées à son poste de travail et à son environnement professionnel.

Les actions de formation définies dans articles ci-dessus, sont organisées selon **l'article 09** :

- Sur les lieux de travail de l'entreprise,
- Dans tous locaux aménagés, à cet effet, et relevant de l'entreprise ou d'une autre entreprise et ceci, dans le cadre de conventions interentreprises.

Dans le chapitre destinées aux modalités et moyens de mise en œuvre de la formation professionnelle en entreprise du présent décret, allant de **l'article 10** jusqu' à **l'article 20** explique que :

Les actions de formation professionnelle, menées en entreprise, sont organisées dans le cadre des plans annuels et pluriannuels de formation, et sont réalisés par les moyens humains et matériels dont dispose l'entreprise. Ainsi que la création des services permanent, chargé de la formation professionnelle tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de ses unités, qui est chargé d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'unité et d'en assurer l'exécution.

**L'article 12** : met en avant les tâches du service de formation professionnel de l'unité :

- De définir les besoins en formation professionnelle de l'unité.
- De proposer les actions à réaliser dans le cadre du plan de formation.
- De proposer les moyens nécessaires à la réalisation du plan de formation.
- D'élaborer le projet de budget de formation de l'unité.
- D'assurer l'exécution du plan de formation arrêté pour l'unité.
- De dresser un bilan périodique de l'exécution du plan de formation de l'unité.
- D'assurer l'affectation et la mise en poste des travailleurs formés.

une fois le plan de formation élaboré au niveau des unités, les services de formation professionnelle de l'entreprise à leur tour ,sont chargés d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'entreprise et de veiller à son exécution

**L'article 13** : à ce titre, définit leurs tâches :

- De collecter, d'analyser et d'exploiter les plans de formation des unités et de proposer le plan de formation de l'entreprise et le budget y afférent.
- de veiller à la mise en œuvre du plan de formation de l'entreprise, arrêté conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
- De contrôler l'exécution du plan et du budget de formation.
- De veiller à l'intégration des travailleurs formés au poste de travail, objet de la formation le plan annuel de formation définit notamment :

- La nature et les formes des actions à mener, telles que prévues aux articles 5, 6, 7 et 8 du présent décret, les actions de formation professionnelle en entreprise sont organisées en cycles de formation théoriques et pratiques, dans les lieux prévus à l'article 09 du présent décret et, de manière particulière, définit dans **l'article 15** :
- Sur le poste de travail,
- Dans les structures-écoles ateliers, chantiers ou fermes-écoles, intégrés ou annexés aux lieux de travail,
- Dans des salles de classe aménagées, relevant de l'entreprise ou, le cas échéant, dans un cadre organisé, dans des établissements de formation et d'éducation,
- Dans toute structure appropriée, réalisée et mise en place, à cet effet, par l'entreprise. Ces cycles de formation théoriques et pratiques, sont dispensés par :
- Le personnel de l'entreprise ayant les qualifications et les compétences requises,
- toute personne recrutée, à cet effet, pour une durée déterminée, à temps plein ou à temps partiel et répondant aux conditions de qualification et de compétence exigées.

Les programmes pédagogiques des cycles de formation sont élaborés par l'entreprise ou fournis, à sa demande, par l'institut national de promotion et de développement de la formation professionnelle en entreprise et de l'apprentissage (I.N.D.E.F.E.).

Les nouveaux textes reflètent une volonté de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

**L'article 54 de la loi n° 90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 est modifié, complété et rédigé comme suit :**

**Article 54** : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel. A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale. La taxe de formation professionnelle continue n'est pas

déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur.

## **La loi n 90-11 relative aux relations de travail**

### **Chapitre 01 droit des travailleurs**

➤ **Article 06** : les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail

### **Chapitre 02 obligations des travailleurs**

➤ **Article 07** : les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.

### **Chapitre 05 : Formation et promotion en cours d'emploi**

➤ **Article 57** : chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

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

➤ **Article 58** : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

➤ **Article 59** : l'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

➤ **Article 60** : sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

➤ **Article 61** : la promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

#### **Chapitre 04 : Repos légaux, Congés, Absences**

**Article 54** : Outre les cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels

Le législateur Algérien a fait obligation pour toute entreprise employant un nombre de travailleurs égal ou supérieur à 20, d'organiser et de financer des formations professionnelles à leur profit. Cette formation peut s'effectuer en entreprise elle-même ou à l'extérieur, au niveau de structures spécialisées. Initiée par l'employeur en exécution d'un plan de formation. De ce fait il est nécessaire de construire une politique de formation qui présente les objectifs visés par le biais de la formation, les modalités d'organisation ainsi que les outils d'évaluation.

### **3. La démarche de la formation professionnelle continue**

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

En effet, l'atteinte de cet objectif nécessite la conception d'une démarche efficace et d'éléments qui aident à la mise en œuvre de l'action de formation ainsi que ces éléments se déclinent dans la politique de formation établie.

A cet égard, nous allons présenter la politique de formation, et la démarche de la réalisation des actions de la formation professionnelle continue. Allant de l'identification des besoins et l'élaboration du cahier des charges jusqu'à la conception du plan de formation, et nous finirons par l'évaluation et le suivi de cette démarche.

#### **3.1 La politique de la formation professionnelle continue**

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique pour remplir sa mission. Aussi la formation ne fait exception à cette règle .En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation professionnelle.

Toutes les décisions concernant la formation s'inscrivent dans un cadre global, stratégique, qui est la politique de la formation, cette dernière se voit être un élément de la politique globale de l'entreprise.

Une politique est l'ensemble des pratiques, des faits, d'intuitions et de déterminations d'un gouvernement, d'un état ou d'une société, c'est également une manière d'exercer l'autorité dans un état ou une société. La politique est donc une manière de réaliser un objectif. La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. (Peretti, 2000).

Pour, ALAIN MEIGNANT « La politique de la formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par le directeur général, et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de la gestion de la formation, et par extension, de gestion de compétences. »

Conformément à la définition ci-dessus, nous pouvons dire que la politique de la formation est au service de la politique générale de l'entreprise et lui sert d'appui dans la prise de décision. Portant sur les grands axes stratégiques, elle comporte les décisions concernant la gestion de la formation, mais aussi la gestion des compétences, pour une meilleurs rentabilité, pérennité, productivité, continuité, et adaptabilité avec un environnement de plus en plus instable.

D'après (PARADAS & TORRES, 1996), il est possible d'opposer deux profils types extrêmes d'une politique de formation.

D'une part apparaissent les politiques de formation ponctuelles mises en place sans réelle réflexion sur les actions engagées et les résultats escomptés ; une logique réactive, curative et adaptative guide ces actions. La formation reste peu considérée et le pourcentage obligatoire versé au titre de la formation continue semble davantage perçu comme une dépense supplémentaire que comme une occasion d'amélioration.

D'autre part, il existe des politiques de formation menées dans une perspective d'investissement. Les notions d'investissement stratégique (MATHE et RIVET, 1988 ; PARADAS, 1993) et d'investissement en formation (CASPAR et AFRIAT, 1988 ; WALTHER, 1988) ne revêtent pas le même sens pour tous. Toutefois, il reste possible de considérer globalement que la politique de formation est menée dans une logique d'investissement dans les cas où la réflexion se fait à long terme, quand celle-ci s'intègre dans une stratégie de l'entreprise, tout en tenant compte des besoins des employés. Cette perspective se situe alors davantage dans une logique proactive, réfléchie et délibérée.

Nous constatons que, si l'entreprise vise réellement l'atteinte des objectifs, elle doit considérer la formation comme un avantage concurrentiel. Et doit investir et s'impliquer dans la mise en place d'une politique de formation afin de concilier les deux parties et faire évoluer l'organisation ainsi que ses collaborateurs. D'une part elle permet l'adaptation des employés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique, d'autre part assurer la pérennité de l'entreprise par le biais du réservoir des talents qui assure la performance organisationnelle.

Afin de réaliser ses objectifs stratégiques, la politique de formation doit se concrétiser en prenant en compte deux éléments : la détermination des besoins et l'élaboration d'un plan de la formation. (PERETTI, J.-M), (DJIDDA, 2016-2017).

### **3.2 Recensement et analyse des besoins en formation**

#### **3.2.1 Définition du besoin en formation**

Le besoin de formation exprime l'écart observé ou mesuré des compétences dont dispose l'employé et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Selon (ARDOUIN, 2013), le besoin en formation se résume en une analyse entre un « état initial » et un « état souhaité ou nécessaire ». Cet écart désigne un manque et donc le besoin de formation, ce besoin peut émaner suite à une évolution du poste, réalisation d'un projet, ou un changement organisationnel. Une fois identifier ces besoins ils serviront dans la phase de conception du plan de formation.

#### **3.2.2 Les facteurs inducteurs de besoins de formation**

Souvent le facteur inducteur du besoin de formation renvoie à des souhaits individuels ou collectifs, qui s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise ou pas. En effet, le désir de formation peut être la traduction d'un besoin repéré et analysé comme une volonté personnelle, l'employé dans ce cas souhaite atteindre un objectif dans sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans qu'il y'ait une relation directe avec la vie de l'entreprise. L'expression fera l'objet plus ou moins implicite d'une demande latente. Aussi la demande peut correspondre à des attentes individuelles ou collectives, il s'agit dans ce cas d'un besoin né suite à des problèmes ou à des objectifs qui concerne un seul employé ou un groupe d'employés, dans le cadre du poste occupé ou à tenir dans un avenir proche.

Le besoin de formation peut aussi émaner de l'environnement externe de l'entreprise, par exemple suite aux évolutions technologiques, les exigences de la clientèle et le marché concurrentiel.

### **3.3 La méthodologie de recueil d'information**

L'auteur (ARDOUIN, 2013), a évoqué dans le même livre deux méthodes principales nous distinguons :

#### **Le recensement des demandes individuelles**

Cette méthode a son intérêt puisqu'elle permet de recueillir les demandes individuelles et donc d'avoir une certaine cartographie des besoins en formation au niveau de l'entreprise. Cependant, elle n'est pertinente que dans un climat de confiance au sein de l'entreprise où la demande de formation n'est pas perçue négativement par le responsable de service ou l'organisation. Elle a aussi ses limites et ne doit pas être utilisée comme unique mode de

recueil, sinon le plan de formation ne deviendrait qu'un catalogue d'actions individuelles déconnecté d'une logique d'ensemble. De plus, ce recueil devra faire l'objet d'un retour auprès des intéressés et donner lieu à justification dans le cas d'une demande non retenue.

Le recensement des demandes individuelles nous paraît être une démarche intéressante dans la mesure où elle est adaptée à l'organisation et à sa culture. Il convient de procéder par étapes successives notamment par le recensement des demandes collectives ou de services. Cette démarche de recensement des demandes individuelles, comme toute démarche, se doit d'être instrumentée. Soit par une fiche individuelle (papier et/ou intranet) permettant l'identification des demandes et des besoins des employés, ou par un entretien annuel d'évaluation.

### **Le recensement des demandes collectives ou de service**

Ce recensement s'effectue auprès des chefs de service ou de responsable de département en vue de dégager les axes de formation pertinents et prioritaires pour le service concerné.

D'autres méthodes peuvent aussi faire l'objet d'un recensement des besoins en formation telles que les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel, celle-ci constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation.

### **3.4 Analyse des besoins**

Une fois les données rassemblées, il convient au responsable ou chargé de la formation de les traiter afin de déterminer les formations nécessaires ou adéquates. A ce propos (ARDOUIN, 2013), énonce « L'analyse des besoins en formation se situe donc dans un continuum : partant d'une situation professionnelle donnée, en tenant compte de ses différentes dimensions (organisationnelle, collective, individuelle), une volonté d'évolution se dégage en vue d'atteindre une nouvelle situation ».

## **4. Conception du plan de formation**

### **4.1 Définition du plan de formation**

(PERETTI, 2016), définit le plan de formation comme l'ensemble des actions qui planifie et organise le bon déroulement de la formation en fonction des objectifs retenus.

Pour (ARDOUIN, 2013), « Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (Quand) qui amène des actions particulières (Quoi), avec des acteurs principaux en jeu (Qui) et des moyens (Comment). »

## **4.2 Elaboration et mise en œuvre du plan de formation**

La réalisation du plan de formation s'inscrit donc dans un ensemble de huit étapes principales que nous allons voir comme suit :

### **Etape 1**

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

- Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation. Ils correspondent à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour une unité particulière (département, service, antenne ou agence). Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise (projet d'informatisation, de modification du processus industriel...).
- L'évolution des métiers et des professions, il s'agit surtout d'accompagner, voire d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques. C'est aussi l'accompagnement vers de nouveaux métiers ou de nouveaux savoir-faire.
- Les problèmes ou dysfonctionnements répétés (pannes, manque de qualité, retards, manque de lisibilité dans la gestion) et repérés et qui nuisent à la bonne marche de l'organisation. Il s'agit de circonscrire ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.
- Les changements culturels. Cet aspect s'inscrit dans une logique à moyen et long terme dans la mesure où il s'agit de modifications des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication, voire des styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels. Les évolutions sociétales, législatives ou de l'environnement peuvent amener des modifications culturelles, comme par exemple.
- Le développement des chartes éthiques ou du développement durable. Ces différents points d'analyse sont les supports à l'élaboration de la politique de formation où se dégageront les objectifs généraux

### **Etape 2**

Cette étape correspond à :

- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins. Il s'agit d'identifier les situations problèmes, d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir, et de transcrire les moyens d'action en objectifs de formation. Ces objectifs de formation doivent pouvoir dégager les objectifs attendus en terme opératoires et donc évaluables.
- Incrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et des services.
- À partir des référentiels emploi- compétences (emploi-type), des évolutions de ceux-ci (emploi-cible), il s'agit de réaliser les bilans des acquis et des compétences et/ou savoirs requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles. C'est cette analyse des écarts qui amènera sa traduction en objectifs de formation et en actions nécessaires.
- Incrire les formations dans les orientations et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale les liens avec la politique de formation.
- Et pour finir dégager les contraintes et les spécificités à prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes et plans de charge, horaires, délais, disponibilité des personnels.

### **Etape 3 et 4**

Les étapes trois et quatre d'arbitrage et de hiérarchisation, se situent dans la phase de conception avec la nécessité de rechercher ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative où il s'agit de :

- Localiser et formaliser les actions de formation à partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- Hiérarchiser les actions de formation en fonction des priorités et du niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. À ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation (politique générale, politiques de formation, objectifs spécifiques, culture).
- Budgétiser les actions et le plan, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives (nombre de personnes, types de formation, nombre de jours, nombre de sessions)

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

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

### **Etape 5**

- Tout au long des deux étapes précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à consultation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Le comité d'entreprise doit, en effet, être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation, a minima à deux reprises dans l'année.
- Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité d'entreprise. L'employeur doit pouvoir justifier de la consultation du comité d'entreprise par l'établissement d'un procès-verbal de délibération. Ce dernier devant d'ailleurs être joint à la déclaration fiscale.

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

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

### **Etape 6 et 7**

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

### **Etape 8**

La huitième étape est donc celle de l'évaluation avec ses différentes dimensions.

Afin de comprendre l'importance de cette dernière étape dans la réussite du processus de formation, nous devons définir en quelques lignes ce qu'est évalué ?

### **4.3 L'évaluation de la formation**

D'après (ARDOUIN, 2013), évaluer tend à mesurer ou quantifier un état de quelque chose de manière quantitative à l'aide d'instruments de mesure pour aboutir à des résultats réels.

En d'autres termes, l'évaluation consiste à faire un état des lieux par le biais d'une confrontation entre deux séries de données :

Données reflétant une situation réelle à évaluer, appelée aussi le référé.

Données reflétant une situation idéale, qui se traduit par : des objectifs, ou des attentes, appelée le référent.

Le résultat de cette confrontation nous permettra d'identifier la réussite ou l'échec du projet.

#### **4.3.1 Les niveaux de l'évaluation de la formation professionnelle**

Selon (GERRERO, 2014), il y aurait quatre moments forts dans l'évaluation d'une action de formation :

- La satisfaction des stagiaires : il s'agit de mesurer si les salariés sont satisfaits de la formation qu'ils ont suivie, et de manière générale ce qu'ils en pensent. Ce premier niveau d'évaluation est réalisé « à chaud », à la fin de formation. C'est en principe un questionnaire de satisfaction qui est mis en place dans cet objectif.
- Les connaissances et aptitudes : il peut arriver que des mises en situation, tests ou questions soient utilisés pour vérifier les acquis des salariés en fin de formation. L'évaluation des connaissances et aptitudes peut parfois conduire à l'obtention d'une certification (par exemple, en soudure, ou pour conduire des chariots élévateurs) ou d'un diplôme.
- Les compétences et performances au travail : il s'agit d'évaluer les retombées de la formation dans le travail quotidien de l'individu. On cherche alors à savoir si la formation a conduit à mieux maîtriser certaines compétences, à mieux réaliser ses tâches ou atteindre les objectifs fixés.
- L'efficacité organisationnelle : l'objectif de ce niveau d'évaluation de la formation est d'identifier l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise. La baisse du taux de roulement, l'augmentation de la satisfaction des clients, l'augmentation de la productivité, le moral des salariés en hausse ... sont autant de résultats qui reflètent le niveau d'efficacité organisationnelle.

### 4.3.2 Les outils d'évaluation développée en entreprise

Tableau 3 les outils d'évaluation en entreprise selon le niveau, et leur fréquence d'utilisation

Niveau d'évaluation	Principaux outils d'évaluation	Fréquence d'utilisation
Satisfaction	Questionnaire	Très utilisé
Connaissances et aptitudes	Test, QCM, mise en situation	Parfois utilisé
Compétences/ performances au travail	Entretien annuel Validation des compétences	Parfois utilisé
Efficacité organisationnelle	Productivité Changement du comportement (turnover)	Rarement utilisé

Source : (GERRERO, 2014, p. 176)

Nous remarquons que l'outil le plus fréquent est celui du questionnaire, en effet les entreprises ont recours à ce mode d'évaluation car il est facile et simple à mettre en œuvre, génère le moindre coût et il permet de mesurer le ressenti ou le degré de satisfaction des stagiaires (apprenants). Il s'agit ici d'une évaluation à chaud en fin de stage. Parfois les entreprises estiment qu'il serait judicieux de mesurer l'assimilation des connaissances et les aptitudes des stagiaires à travers différents outils tels que : Test, QCM, ou mise en situation. L'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, Dans ce cas l'évaluation portera donc sur la formation et son suivi. L'objectif 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 : la compétence et la performance au travail, les outils utilisés sont généralement les entretiens annuels.

L'efficacité organisationnelle est rarement mesurée, elle peut se réaliser par l'observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques tels que la mesure d'un gain. Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over).

## 5. L'organisation et le suivi de la formation professionnelle continue

### 5.1 Tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument de pilotage qui permet le contrôle et le suivi d'un processus, il est constitué d'un certain nombre d'indicateurs. C'est aussi un outil de :

- D'information ;
- De gestion ;
- De pilotage d'action ;
- De communication.

Le tableau de bord doit donc contenir les informations nécessaires pour agir. C'est un outil d'aide à la décision à tout moment de l'action : en amont dans le choix de stratégie de formation, pendant l'action comme moyen d'analyse d'une situation et mise en application de mesures correctrices, et enfin d'action pour mesurer et/ou évaluer l'impact. Le tableau de bord n'est donc pas un ensemble de données éparses et exhaustives, mais bien une sélection stratégique et pertinente d'indicateurs au regard des critères pris en compte. (ARDOUIN, 2013).

## **5.2 Détermination des éléments à mesurer et à suivre**

Déterminer les éléments à mesurer renvoie à rechercher quels sont les objectifs et les résultats attendus au niveau de l'activité professionnelle, des moyens mis en œuvre ou des éléments quantitatifs et financiers. C'est aussi déterminer les points de vigilance ou les données « obligatoires » à récupérer.

### **5.2.1 Les caractéristiques des indicateurs**

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

- **La fiabilité** « est définie comme la capacité d'un indicateur à mesurer, avec une relative absence d'erreurs, le phénomène étudié, c'est-à-dire d'obtenir le même résultat si cet indicateur est appliqué dans les mêmes conditions ». C'est la permanence du résultat de la mesure effectuée dans le temps. C'est, par exemple, l'analyse du recensement des demandes individuelles ou le nombre de formation faisant suite aux entretiens individuels par le hiérarchique.
- **La validité** « recouvre la capacité de l'indicateur à mesurer ce qu'il est censé mesurer ». Autrement dit, la mesure permet effectivement de dégager de l'information sur l'objet ou la situation étudiée. Ainsi, par exemple, l'adéquation d'une formation à un public donné est mesurée par le taux de participation de cette catégorie à ladite formation.

- **L'audibilité** : Les indicateurs doivent être en cohérence avec la culture de l'organisation et ses modes de fonctionnement et pouvoir être entendus. Ainsi, sur certains aspects comme la parité, la répartition entre catégories ou la mesure des performances économiques de la formation, il convient, selon les établissements, d'être progressif. Dans ce sens, ils doivent aussi être lisibles, c'est-à-dire produire de l'information avec une certaine simplicité de lecture de celle-ci.
- **L'utilité** : Les indicateurs doivent être utiles et utilisés. Par exemple, il est d'abord intéressant d'utiliser des indicateurs institutionnels qui sont intégrés à diverses déclarations, plutôt que de chercher à en créer d'autres moins opérationnels. (ARDOUIN, 2013).

### **5.3 Elaboration du cahier des charges de formation**

Arriver à cette phase le responsable de formation ou la personne qui est chargé du pilotage de l'action doit formaliser la demande de manière très synthétique.

#### **5.3.1 Définition de cahier des charges**

Selon (ARDOUIN, 2013), « Le cahier des charges est un document opérationnel. Sa formulation doit être la plus précise possible et ne pas donner lieu à interprétation confuse ou ambiguë. Il doit cependant permettre différentes modalités de réponse et laisser une part d'innovation aux prestataires. Ainsi, le cahier des charges doit posséder deux caractéristiques principales : la rigueur et la souplesse ».

#### **5.3.2 L'intérêt du cahier de charge**

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

##### **Pour le client**

La rédaction du cahier des charges amène le client à :

- analyser son besoin
- construire sa demande
- définir et documenter ses exigences

Cette partie renvoie l'entreprise, ou le client, à formuler sa demande de formation.

**Pour le fournisseur**

La recherche de la conformité au cahier des charges astreint le fournisseur à :

- analyser la demande et les exigences du client
- évaluer ses propres capacités de réponse
- rechercher avec le client les solutions pour résoudre les différences entre les exigences de la demande et les capacités de réponse.
- concevoir les modalités, organiser et mettre en œuvre les moyens de réponse appropriée.

(ARDOUIN, 2013), propose dans son ouvrage des rubriques principales ainsi qu'un ensemble de questionnement associé pour élaborer un cahier des charges de formation. Nous avons pris soin de les retranscrire dans un tableau modèle de onze rubriques.

Tableau 4 Les rubriques principales comprennent dans un cahier des charges

Rubrique	Commentaire
Objet	Thème de la demande de formation
Contexte	Rappeler le contexte du projet et les caractéristiques de l'entreprise.
Situations professionnelles concernées	Décrire la situation. Qu'est-ce qui justifie la demande, quelles solutions déjà envisagées, quelle est la problématique à résoudre, quelles situations professionnelles sont concernées ?
Objectifs et enjeux	Distinguer clairement les objectifs stratégiques et opérationnels des objectifs de formation et pédagogiques.
Public	Faire préciser le public concerné en étant le plus précis possible. (Caractéristiques, nombre, place dans le projet)
Compétences à développer	Identifier les manques, et définir quelles sont les compétences à développer et/ou à acquérir

Délai souhaité	Définir les délais, faire préciser les contraintes, le rythme souhaité. Quel délai pour résoudre quel problème ? Quels moyens ?
Conditions de réussite	Que faut-il prévoir pour garantir la réussite de la formation : phase de préparation, suivi et accompagnement, rôle et implication du manager ?
Interventions envisagées	Quelles interventions envisagées ou imaginées ? Quels contacts préalables avec les différents intervenants ? Quelle serait l'organisation la plus efficace ?
Méthodes et modalités pédagogiques	Indiquer éventuellement le type de pédagogie attendu ou, à l'inverse, les types inappropriés.  Quelle sera l'organisation la plus efficace, externe, interne, intra, apports extérieurs à l'activité ?
Exploitation et application	Résultats attendus ? Quelles conditions de réussite ? Quels indicateurs d'évaluation et les outils disponibles pour recueillir les données ? Quelles exploitations ? Dans quel cadre ?
Approche budgétaire	Est-ce une demande prévue au plan de formation ou hors budget ? Sur une action spécifique ? Cette fiche pratique est la formalisation d'un groupe de travail de responsables de formation animé par l'auteur.

**Source :** (ARDOUIN, 2013, p. 144) .

Le cahier des charges est un document indispensable pour pouvoir construire ensuite un programme de formation pertinent pour les employés. Réfléchir à ce cahier des charges est essentiel pour aboutir à une prestation de formation satisfaisante qui réponde aux besoins de l'entreprise. C'est un document contractuel qui fixe les modalités d'exécution d'une action de formation et cadre ainsi les échanges avec des prestataires éventuels. Enfin, c'est un document de communication interne qui peut servir la transversalité et la transparence des actions de pilotage.

## **6. La Formation professionnelle continue, un levier du maintien de l'employabilité et de la performance d'entreprise**

Dans ce qui suit, nous allons essayer de mettre en exergue les éléments déclencheurs de la mise en action de la formation professionnelle continue, et de montrer son importance dans le maintien de l'employabilité des employés et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **6.1 La gestion prévisionnelle emploi et compétence au service de l'employabilité des employés par le biais de la formation professionnelle continue**

On se référant à la revue (BENCHERQUI, LE FLANCHEC, & MULLENBACH, 2011), de façon la plus simple, la gestion prévisionnelle emploi et compétence peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines (ANACT, 2007). Plus précisément (CITEAU, 2000) considère que « la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes de d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitative et ou qualitative entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ». On peut joindre à cette définition celle de (GERRERO, 2014), qui a décrit la démarche de la GPEC comme une volonté de faire converger « l'économique et le social », et s'est appuyé sur le fait que les entreprises qui décident de mettre en place une GPEC sont mieux armées pour :

- Anticiper les conséquences des changements externes et internes que va vivre l'entreprise ;
- Disposer d'une vision claire de l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ;
- Anticiper les besoins futurs en compétences individuelles et collectives ;
- Favoriser l'adéquation à ces besoins en compétences en mettant sur pied un plan de formation, de recrutement, de gestion des carrières et de la mobilité, etc.

De ce fait, on remarque qu'un des éléments primordiaux de la mise en place de la GPEC et sur laquelle s'appuie cette dernière est bien le concept de compétence, d'après (AUBRET & GILBERT, 2013), le terme compétence fait partie des mots à multiples facettes que les personnes n'ont véritablement le pouvoir de le réduire à une seule non équivoque et de l'imposer à tous. Aussi nous voyons souvent apparaître dans la littérature de nombreuses définitions sur la compétence, qui prend ce mot soit comme un terme soit comme une notion, un concept ou un construit social. A partir de quelques définitions de la notion de compétences données par les chercheurs et les praticiens, les deux auteurs sont arrivés à

définir la compétence comme suit « la compétence est une caractéristique individuelle ou collective attaché à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitude comportementales ». Plus simplement la compétence est en générale définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire, et savoir être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même.

Les auteurs de l'article cité ci-dessus mentionnent que la GPEC à une double vocation de gestion, à la fois quantitative et qualitative de l'emploi, la GPEC s'appuie conjointement sur un volet collectif et volet individuel (Citeau, 2000). Collectif, tout d'abord en ce sens qu'elle s'attache à détecter, en amont les problématiques relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences. Individuel, d'autre part, car elle a pour objectif d'assurer le suivi, le développement professionnel et l'employabilité des employés dans le cadre du parcours professionnel de chacun.

En conséquence, il se trouve que la GPEC crée des liens entre les différents concepts, et s'intéresse également au développement du parcours professionnel des employés sur le long terme à partir du maintien de leur employabilité, mais comment arrive-t-elle réellement à réaliser cet objectif.

Nous avons abordé l'évolution et historique de l'employabilité ainsi que quelques définitions de ce concept dans la revue de littérature. Dans une acceptation plus récente, l'employabilité englobe, en première analyse tout ce qui est nécessaire aux individus pour trouver un emploi, se maintenir en situation d'emploi, progresser ou dans le cas échéant retrouver un autre emploi. (Kraus, 2007).

Pour cerner mieux le concept d'employabilité, il est primordial de présenter les acteurs qui concourent au succès de sa démarche à savoir :

**Les employés** : par les nouvelles pratiques des entreprises, les employés sont de plus en plus impliqués dans la réussite de leur carrière professionnelle, en effet, l'employé devient acteur de sa propre carrière et participe au développement de son employabilité.

**Les entreprises** : l'employabilité ne relève pas que de la responsabilité, de la volonté ou des compétences individuelles, elle implique plutôt un partage de responsabilité entre les

entreprises et les collaborateurs. Les entreprises doivent veiller à repérer les actions de formation basée sur le maintien et le développement de l'employabilité de ses employés.

**L'état** : dans le contexte de travail, l'état joue un rôle implorant dans le développement de l'employabilité des employés, notamment par la politique de formation et la mise en place de réformes négociées qui favorisent des initiatives individuelles et collectives. (JINANE, 2015)

L'employabilité apparaît donc comme une coresponsabilité qui n'est pas centré seulement sur la capacité de l'individu de trouver ou de conserver son emploi. Mais elle dépend aussi de la responsabilité de l'état et des entreprises à offrir les moyens et les dispositifs en adoptant les politiques de formation professionnelle continue destinés à anticiper le changement, permettant essentiellement d'ajuster les compétences des employés face au changement afin de les amener à mieux appréhender la ou les nouvelles pratiques du poste de travail.

## **6.2 Le rôle de la formation professionnelle continue dans le développement de la performance d'entreprise**

La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines, et de développement de la performance d'entreprise, Certains dirigeants la considère comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. En développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, ils peuvent ainsi répondre plus facilement à des impératifs de reconversion interne ou externe en fonction des besoins qui évoluent. Cependant elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges.

D'après (BOUDABBOUS, 2007), la formation professionnelle continue devient une nécessité à partir des années 80 pour plusieurs, raisons :

Premièrement, la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise, il n'est point possible de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel, en effet la formation des employés est toujours liée à des fins organisationnelles (nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter). Deuxièmement, la formation constitue un élément du dialogue social puisqu'elle permet de rendre compatibles les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de la compétitivité. La politique de formation permet, en outre, à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques en évitant les licenciements collectifs et les chocs sociaux (Berton, 1990). Elle constitue bien évidemment un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité, puisque l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé.

En définitive, L'enjeu alors affiché est double : sur le plan économique, il s'agit d'accroître la compétitivité des entreprises en favorisant l'appropriation des nouvelles technologies par les employés ; sur le plan social, il s'agit de faire en sorte que ces nouvelles technologies soient pour les salariés des occasions d'apprentissage, de construction et de développement des compétences (Koenig, 1994; Hatchuel, 1994).

En effet, nous vivons à une époque où les changements sont continus et rapides. Un dirigeant d'entreprise qui veut bien évoluer dans ses fonctions de direction se doit de

maintenir un niveau d'apprentissage continu. En réalité, il doit entrer dans l'ère de l'organisation apprenante et considérer son entreprise comme un système apprenant.

Selon Stéphane Jacquemet : « Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation (postes, missions, compétences) et non uniquement de qualification (souvent pensée dans une perspective uniquement individuelle). Elle se caractérise aussi par la mise en œuvre d'une réflexion intellectuelle, accompagnant l'acte de production et permettant le développement des capacités des individus qui la composent ». (BOUHTIAUY, 2017)

A partir de cette définition, nous constatons qu'il s'agit d'une entreprise qui aide son personnel à se développer et à enrichir ses connaissances afin d'atteindre les objectifs souhaités. Elle donne beaucoup d'importance aux activités d'apprentissages avec la volonté de mieux développer les capacités, la structure et le fonctionnement de l'organisation pour rester à l'avant-garde des bonnes pratiques.

## II. Cadre méthodologique de recherche

### 1 Approche Méthodologique

Pour qu'un chercheur puisse mener à bien son enquête et arriver à des résultats pertinents, il doit penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes de sa recherche, et ce sera sa méthodologie qui est définie par **Maurice angres** comme « l'ensemble des méthodes et techniques qui oriente l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique»

Cette approche est imposée par la nature de notre problématique qui vise à montrer comment est-ce que la formation professionnelle continue est au service du maintien d'employabilité des employés, et de la performance d'entreprise SARL M uni télécommunication. Le choix de notre approche est nécessaire pour arriver à des résultats significatifs.

### 2 L'approche qualitative

« La collecte de données qualitatives prend de nombreuses formes, mais les entretiens et l'observation sont parmi les plus utilisées, peu importe la tradition théorique du chercheur» **L.Kohn, W.Christiaens**, elles la définissent comme « la recherche qui englobe toutes les formes de recherche sur le terrain de nature non numérique, tels que les mots et les récits. Il existe différentes sources de données qualitatives, telles que les observations, l'analyse de documents, les entretiens, les images ou vidéos, etc. Chacune de ces techniques de collecte de données présente ses forces et ses faiblesses, auxquelles il convient de réfléchir lors du choix d'une technique de recherche qualitative particulière».

En effet, le choix de l'approche qualitative, plus précisément l'outil de l'observation participante et l'entretien non directif, sera bénéfique à notre recherche. Car elle nous a permis d'immerger dans l'expérience et prendre part des formations professionnelles continue réalisées au sein l'entreprise d'accueil, et nous a servis davantage à la capacité de comprendre le phénomène étudié, et d'analyser le comportement des employés, et nous a servis à récolter des informations par le biais des formateur interne vis à vis la formation professionnelle continue qui semble intéressante pour comprendre le fond de notre problématique.

## 2.1 Instruments d'enquête

- **L'observation participante**

L'observation participante est fréquente en sciences humaines et sociales. Dans cette observation, nous sommes amenés à participer à la vie du groupe que nous étudions.

En effet, nous avons assisté au déroulement des formations qui se tenaient à l'intérieur de l'entreprise dans le but de structurer des notes descriptives, analytiques et réflexives autour de notre problématique. Nous avons assisté à 3 formations internes, animé par des formateurs internes ou externes, qui se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise plus précisément dans la salle des formations qui se trouve au département de formation.

Tableau 5 déroulement des formations professionnelles

Date	Du 20/04/2021 au 22/04/2021	Du 27/04/2021 au 29/04/2021	Du 04/05/2021 au 06/05/2021
Type de la formation	Formation d'intégration	Formation de professionnalisation	Formation de professionnalisation
Thème	Formation sur les techniques de ventes	Formation sur le leadership	Formation sur prise de parole en public
Pédagogie utilisée	Méthode du brainstorming, et cours par Power point	Jeu de rôle, et workshop	Workshop, simulation et jeux de rôles
Lieu	Dans la salle de formation de l'entreprise	Dans la salle de formation de l'entreprise	Dans la salle de formation de l'entreprise
Animateur	Animateurs internes	Animateur externe	Animateur externe

**Source :** élaboré par nos soins

Cette technique nous a été utile pour recueillir des données, des informations à partir des comportements et d'événements observés, mais nous a surtout permis de prendre part des situations, et d'acquérir nous-mêmes de nouvelles connaissances lors des formations managériales.

- **L'entretien non directif**

A la différence d'une conversation occasionnelle, cette interview est provoquée dans un but précis d'information. « Il s'agit d'un entretien au cours duquel l'enquêté est pleinement libre des réponses qu'il apporte, à partir du thème qui lui est proposé. Le rôle de l'enquêteur se limite à proposer un stimulus initial, et éventuellement relancer le discours». (LUGEN). Nous avons procédé à deux types d'entretiens :

Entretien collectif : nous avons effectué un entretien collectif avec l'équipe formatrice, qui s'est déroulé dans la salle de formation, notre objectif était de recueillir une parole collective produite en situation de groupe, donc dans une interaction. Nous avons recueilli des indicateurs et des informations précieuses parce que les sujets parlent et se délient la langue les uns aux autres du fait qu'ils sont ensemble. En effet, les propos des uns provoquent la réaction et la contradiction des autres et ainsi se complètent.

Nous avons commencé par poser une question relative à notre sujet de recherche laissant le champ libre aux personnes interrogées de répondre et s'exprimer.

Entretien individuel : nous avons effectué plusieurs entretiens avec le directeur des ressources humaines, qui est lui-même notre tuteur. Les entretiens ont été effectués dans la salle de réunion.

Cet outil inclura des données tant de forme et de fond qui nous ont été utiles pour renforcer notre analyse dans les étapes à suivre.

## **Conclusion**

Dans cette partie nous avons défini les différents concepts théoriques relatifs à la formation professionnelle continue. En effet, les activités de formation sont orientées vers le développement de nouvelles compétences qui s'avèrent nécessaires pour s'adapter aux changements technologiques par exemple. De ce fait, elle occupe alors une place centrale et privilégiée dans les entreprises, en outre, l'une des finalités de la formation est l'amélioration des performances organisationnelles qui peuvent être de différents types. L'atteinte de ces performances organisationnelles dépend des employés. Par la formation des employés l'entreprise arrivera à assurer sa pérennité, garantir son devenir tout en développant la performance de son personnel.

**CHAPITRE 2 : CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL ET DISCUSSION  
DES RESULTATS**

Le présent chapitre est destiné à exposer dans une première partie la présentation de l'entreprise d'accueil d'une manière générale, tout en essayant de comprendre comment se passe la réalisation d'un plan de formation professionnelle, et quelle serait son apport dans le maintien de l'employabilité des employés et la performance de l'entreprise, Et dans une deuxième partie nous avons présentés les résultats de l'analyse et le traitement des données.

C'est dans le cadre d'une entreprise de télécommunication, que nous appellerons pour des raisons de confidentialité, SARL M uni télécommunication représentant officiel d'une multinationale chinoise en Algérie que se portera notre étude, et c'est au travers d'une observation participante et un entretien non directif que nous allons apprécier l'apport de la formation professionnelle continue pour les employés et pour l'entreprise.

## **I. La formation professionnelle continue au sein de la SARL M UNI TÉLÉCOMMUNICATION**

### **1 Présentation de l'entreprise**

La SARL M UNI TELECOMMUNICATION est une société à responsabilité limitée, créée en 2019. Fondée par deux Ex-collègues qui ont plusieurs années d'expérience dans le domaine commercial et distribution notamment le domaine de la téléphonie mobile et produits électroniques.

#### **1.1 Domaine d'activité**

L'entreprise est principalement spécialisée dans la distribution de marque de téléphones mobiles, et d'accessoires de téléphone de haute gamme reconnus mondialement sur le territoire national. Son activité s'étend sur les 58 wilayas par l'occupation de multiples points de vente de téléphones mobiles.

#### **1.2 Vision et valeur de l'entreprise**

Poursuivre l'excellence ;

Etre orienté client et résultats de travail d'équipe ;

Fournir une base de coopération avec nos clients juste et raisonnable, basé sur le principe de l'égalité et avantageuse au deux parties ;

Pour les employés : l'entreprise veille à créer une atmosphère harmonieuse basée sur le respect mutuel, fournit un bon suivi et développement pour son capital humain ;

#### **1.3 Organisation de M uni télécommunication**

M uni télécommunication compte actuellement 400 employés parmi ses équipes, ils sont divisés en deux catégories, la première est celle de l'équipe commerciale représentant environ 80% de l'ensemble de l'effectif soit 320 des employés du département commercial, qui est considéré comme l'activité principale de l'entreprise, les 20% restant représentent les employés des autres départements qui font partie de l'équipe back office et sont considérés comme fonction support à l'activité de commercialisation soit 80 employés.

- La SARL est composée de sept directions rattachées à la direction générale on trouve : La direction des ressources humaines, La direction des moyens généraux, La direction commerciale, La direction business, La direction finances et comptabilité, La direction formation, et La direction stock et logistique.
- Toutes les directions du back office comprennent cinq fonctions communes à savoir : Le directeur, Le superviseur, Le team leader, Le spécialiste, L'assistant
- Les fonctions restantes sont celles de l'équipe commerciale : Le manager : gère plusieurs wilayas, Le senior superviseur : gère toute une wilaya, Le superviseur : gère jusqu'à 80 magasins, le chef de groupe (le team leader) : gère de 8 à 20 magasins, et les commerciaux (sales man) : assurent la commercialisation des produits sur le terrain.

Figure 1 Organigramme de M UNI télécommunication

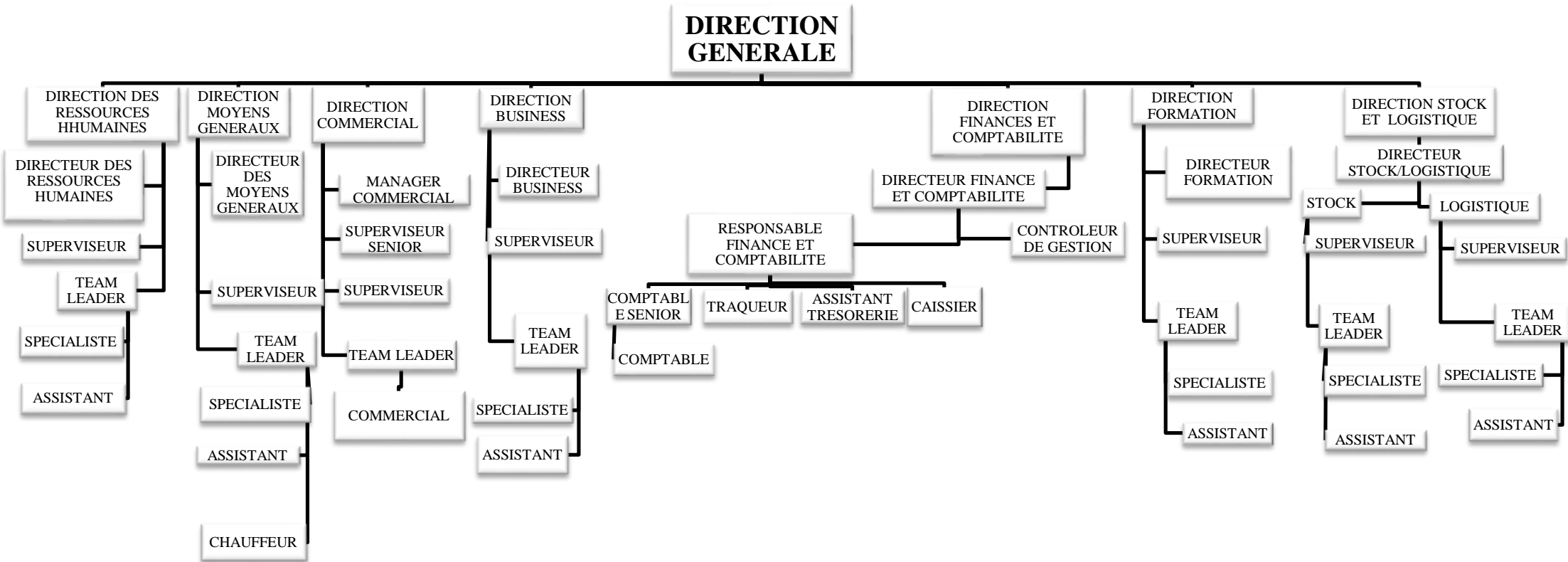


Figure 2 Organigramme de l'équipe commerciale

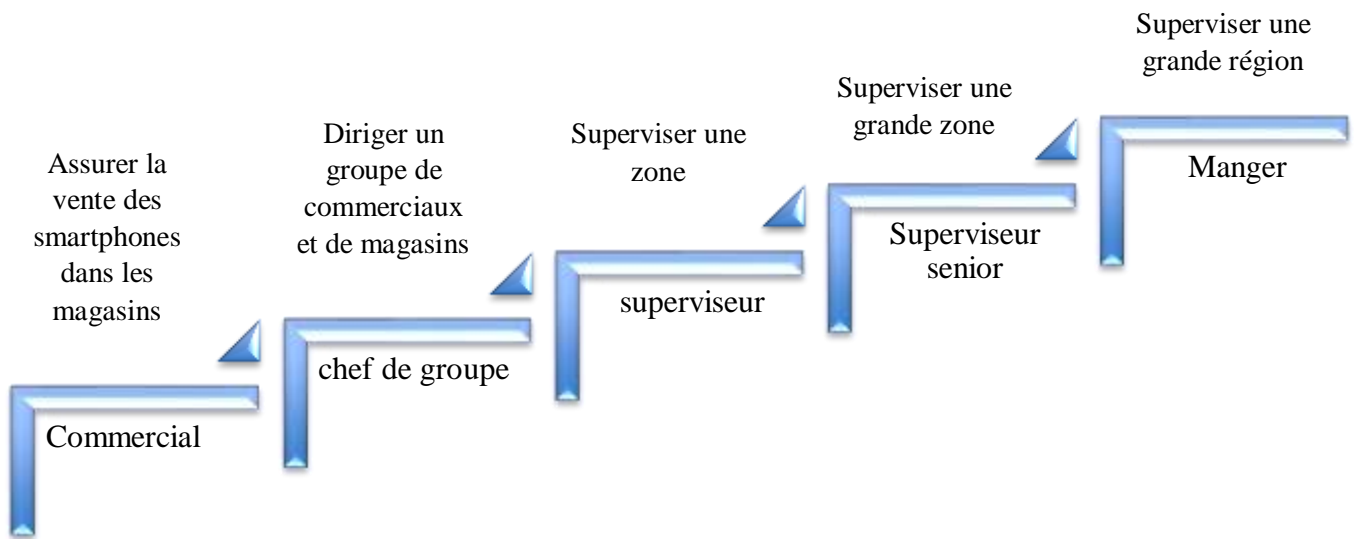
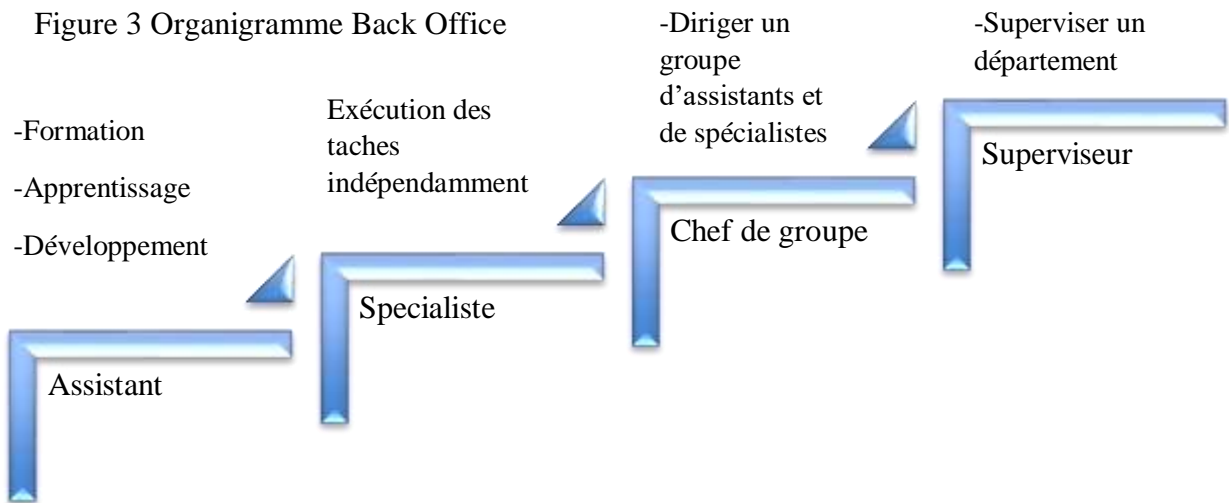


Figure 3 Organigramme Back Office



Source : élaboré par nos soins, à l'aide de documents interne de l'entreprise

### **1.3.1. Le fonctionnement de l'équipe commerciale**

Etant donné le caractère d'activité de M uni télécommunication, il est évident que la commercialisation soit le cœur métier de l'entreprise, d'où elle accorde une importance quant au fonctionnement de cette équipe et s'assure au quotidien de disposer du potentiel humain nécessaire et des compétences requises, pour l'atteinte des objectifs fixés par la direction.

En effet, le bon fonctionnement de l'équipe commerciale dépend de la performance des commerciaux (Sales-man) sur le terrain et leur capacité à élargir le portefeuille clients, grâce à des techniques de vente et de prospection, ainsi développer les ventes de l'entreprise et remplir son objectif de chiffre d'affaires dans les quatre coins du pays. Les commerciaux sont regroupés en fonction de la zone d'activité pour qu'ils soient supervisés par une seule personne nommé Team leader, ce dernier s'occupe de ses commerciaux depuis leur recrutement et tout au long du développement de leur carrière. Il se charge de les intégrer dans des formations d'intégrations, il les évalue un mois après la formation pour s'assurer de la bonne assimilation de cette dernière, il joue aussi le rôle de manager et formateur sur terrain, d'autant plus qu'il bénéficie lui aussi des formations de l'entreprise.

### **1.4 Principale mission de département Formation (Training)**

- Assurer la formation des employés sur les produits anciens et nouveaux
- Etre un support pour l'équipe sale, business, marketing et brand.

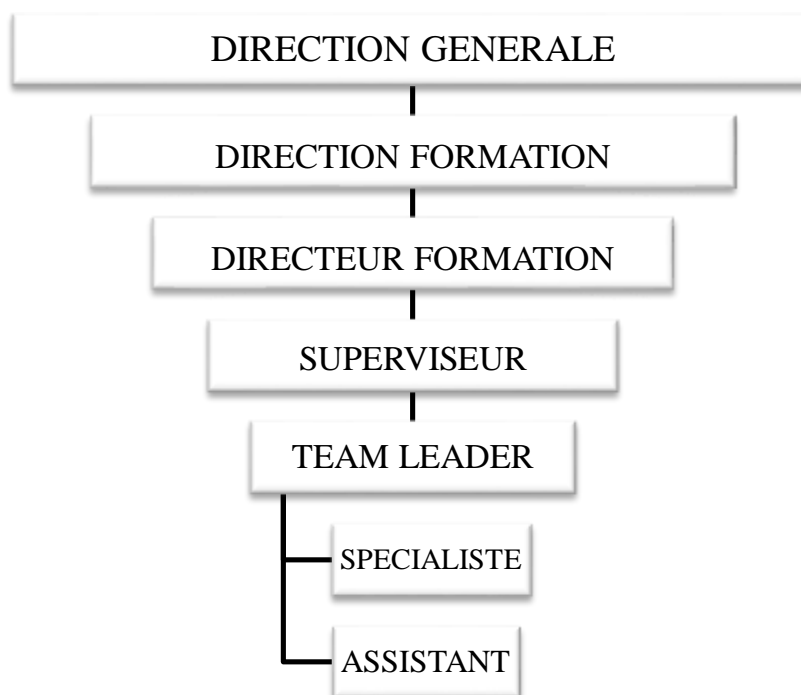
#### **Mission du Team Leader formation**

- Manager l'équipe de formation
- Préparation des fichiers de formation (Projets. Produits)
- Apporter le soutien et le support pour les autres équipes de formation
- Préparer et organisé les compétitions commercial et fait le suivi et le rewarding
- Assurer le support avec l'équipe marketing et brand (côté informations sur les produits / présentation pour les influenceurs)

#### **Mission et rôle des formateur (trice)**

- Assurer les formations et le support pour l'équipe commerciale
- Présentation des nouveaux produits avant et durant la période de lancement
- Formation des nouveaux employés
- Faire le suivi des commerciaux (sur terrain)
- Faire le suivi des changements du marché et préparer les comparaisons entre produits

Figure 4 Organigramme du département de formation



**Source :** Elaboré par nos soins, à l'aide des documents interne de l'entreprise.

## **2. La place de la formation professionnelle continue au sein de M uni télécommunication**

La formation professionnelle continue au sein de la SARL M uni télécommunication est avant tout une priorité stratégique, en effet, sa vocation principale est de former son personnel en améliorant et en renforçant leurs connaissances théoriques et pratiques pour les adapter aux conditions de la concurrence internationale.

Les actions de formation de M uni télécommunication concernent tous les départements et en particulier le département commercial vu le caractère important des activités commerciales de l'entreprise.

### **2.1 Les types de formations appliquées au sein de l'entreprise**

L'entreprise M uni télécommunication applique des formations de différents types :

#### **Formation interne**

L'entreprise consacre toute une direction de formation qui s'occupe de la gestion de la formation professionnelle interne et assure les prestations de cette dernière. Le service de formation offre un panel de formations périodiques pour les commerciaux qui recouvre des

sujets liés à l'exécution de leurs fonctions tels que : des formations sur les techniques de ventes, formations sur les produits...

### **Formation externe**

L'entreprise accorde 1% de la masse salariale aux actions de formation comme budget semestriel. Ce budget est attribué à toutes les catégories socioprofessionnelles, 40% est consacré aux cadres, 20% à la maîtrise et 20% restant à l'exécution. Cette formation est inscrite dans la stratégie globale de l'entreprise, elle s'inscrit dans le cadre du développement personnel des employés, elle vise à acquérir les compétences qui manquent ou de se perfectionner dans un domaine particulier. Ces formations se déroulent soit dans des centres de formations externes, soit dans la salle de formation interne de l'entreprise où un prestataire externe (formateur) intervient généralement dans les domaines suivants : techniques de gestion, management, formation des formateurs, finances et juridique.

La formation externe peut se déployer sous deux formes : soit elle est interentreprises qui réunit des employés de plusieurs entreprises dans les locaux de l'organisme de formation, ou peut-être une formation à la carte qui est une formation organisée à la demande de l'entreprise dans le but d'atteindre des compétences managériales qui visent les différents départements (interdépartementale), ou bien des compétences techniques spécifiques à un domaine précis (départementale).

Cependant l'entreprise M uni télécommunication se focalise sur les formations en interne et qui sont surtout liées à l'exécution de la fonction commerciale.

## **2.2 La procédure de formation professionnelle continue de M uni télécommunication**

Au sein de la Sarl M uni télécommunication la formation s'effectue selon un processus qui se déroule selon plusieurs étapes : (voir annexe A)

- Identification des besoins
- Analyse des besoins
- Elaboration du plan de formation
- Prospection des organismes de formation
- Suivre et évaluation de la formation

### **2.2.1 Identification des besoins**

L'identification des besoins au sein de M uni télécommunication s'effectue comme suit :

#### **Besoins individuels**

Chaque structure propose des thèmes de formation, entre temps dans les entretiens annuels, les employés expriment leurs besoins en formation, c'est ce qu'on appelle les recensements annuels.

#### **Besoin stratégique**

Il s'agit des orientations de l'entreprise dont l'application peut nécessiter la mise en œuvre d'actions de formation collectives. Le recueil de ces besoins s'effectue à partir d'entretiens avec les Directeurs opérationnels, la DG et la DRH.

Tous les besoins exprimés ne sont pas systématiquement intégrés au plan de formation. L'analyse de l'ensemble des besoins est réalisée par la direction ressource humaine, et soumise au directeur ressources humaines qui jugera la faisabilité de la formation professionnelle. L'identification des besoins au sein de M uni télécommunication se formalise par un tableau qui se compose de :

- ✓ Nom/ prénoms
- ✓ Résultats des évaluations
- ✓ Niveau de compétence à atteindre
- ✓ Correctifs à apporter
- ✓ Durée de la formation
- ✓ Observation
- ✓ Visa du responsable de la structure/ visa du directeur des ressources humaines
- ✓ Date (voir annexe B)

### **2.2.2 Analyse des besoins**

Une fois les besoins identifiés, vient l'étape de leur analyse. Cette étape consiste à hiérarchiser les besoins en formation par priorité, cette démarche repose sur l'interrogation des employés de l'entreprise ainsi que sur l'analyse des données disponibles du poste de travail pour repérer les écarts de qualification à combler, pour accéder à d'autre poste ou pour simplement améliorer la performance des employés dans les postes qu'ils occupent

actuellement. Suite à cette étape le DRH ou le responsable du personnel établira le plan de formation.

### **2.2.3 Plan de formation**

Le plan de formation de Sarl M uni télécommunication est sous forme d'un tableau qui se constitue des indicateurs suivants : (voir annexe C)

- ✓ Titre de la formation
- ✓ Personnel concerné
- ✓ Qualification de personnes concernées (position)
- ✓ Le service (structure)
- ✓ Période souhaitée pour la réalisation
- ✓ La durée de la formation
- ✓ Le nom de l'organisme (prestataire)
- ✓ Objectif à atteindre

### **2.2.4 Demande de formation**

Après avoir élaboré le plan de formation, le DRH ou le responsable du personnel devra formaliser la demande de formation à travers une fiche qui se compose de trois sections, une première section est destinée aux informations (Direction, Nom, Date, Fonction et Visa) de la personne qui est chargée de rédiger cette fiche. La deuxième est présentée sous forme d'un tableau qui indique

- ✓ La nature de la formation
- ✓ La durée
- ✓ Organisme formateur proposé
- ✓ Objectifs de la formation
- ✓ Personnel désigné

Quant à la troisième section, elle concerne l'avis du directeur des ressources humaines, et la décision du manager général. (Voir annexe D)

### **2.2.5 Prospection des organismes**

Une fois le plan validé, vient l'étape de la prospection des organismes de formation, dans cette étape le DRH procède :

- A une analyse des fiches descriptives des organismes avec lesquels il a déjà effectué des formations et dans lesquelles les résultats sont positifs.
- A une analyse des offres reçues par des organismes spécialisés dans le domaine de formation, cette démarche consiste à consulter les listes des clients et les curriculums vitae des formateurs (pour avoir un aperçu sur les qualifications des formateurs). (Voir annexe A).

#### **Consultation et choix des organismes de formation**

Après la consultation des offres de formations transmises par les organismes de formation, le directeur des ressources humaines établit un tableau comparatif des offres. Ce classement s'effectue selon les critères suivants : l'agrément, la qualité (réputation de l'organisme et la qualification des formateurs), le prix (choisir la prestation qui entre dans le budget alloué à la formation).

Après avoir choisi les dates et l'organisme de formation, le DRH lance le projet de formation pour qu'il soit validé par le PDG. Une fois validé, le plan de formation sera envoyé à tous les managers. (Voir annexe A)

### **2.2.6 Evaluation et suivie de la formation**

#### **Fiche de présence**

Durant toute la période de la formation, le formateur établit une liste de présence qui indique :

- ✓ Le nom et prénom
- ✓ Le service (la fonction)
- ✓ Date et l'émargement de l'apprenant
- ✓ Visa formateur / visa responsable de l'action
- ✓ Cette fiche de présence permet de faire le suivie des apprenants qui ont été absents lors de la formation. (voir annexe E)

Les actions de formation doivent faire l'objet d'une évaluation qui se déroule principalement en deux étapes :

**Évaluation à chaud :** Suite à la fin du programme de formation, l'apprenant doit répondre à un questionnaire qui porte sur : la qualité de l'action de formation, le contenu, et l'atteinte des objectifs ...etc. (voir annexe F). Dans le cas où la formation donnée est réalisée par un formateur externe dans les locaux de l'entreprise, ou la formation donnée est une formation interne à l'entreprise, le formateur doit établir une évaluation en répondant à un questionnaire qui porte sur les moyens et disposition de la formation afin d'estimer si les conditions de la réussite de la formation étaient réunies.

**Évaluation à froid :** Cette évaluation est réalisée après trois mois de la fin de la formation, les bénéficiaires de la formation devront faire l'objet d'une évaluation par la hiérarchie en répondant à une fiche d'évaluation qui porte sur l'efficacité de la formation reçue dans l'atteinte des objectifs fixés et l'amélioration de la compétence de la personne formé. (Voir annexe G)

### **2.2.7 Contrat de formation**

Ce contrat désigne un contrat de fidélité établi et signé par l'apprenant et le DRH, dans le cas où le coût de la formation dépasse les 200.000,00 Da ,l'apprenant s'engage à rester dans l'entreprise pour une durée qui ne peut être inférieur à 6 mois, le cas contraire l'apprenant est tenu de rembourser la totalité de la somme. (Voir annexe H)

## **3. Concevoir, et organiser une formation professionnelle continue interne au sein de Sarl M uni télécommunication**

### **3.1 Expression d'un besoin**

La nécessité de lancer une formation en interne vient à l'origine de l'expression d'un besoin lié à :

- Un recrutement des nouveaux commerciaux où le besoin est exprimé par la DRH, qui envoie la liste des nouveaux employés à l'équipe formatrice.
- Une formation sur les produits, en cas de nouvelles fonctionnalités ou mises à jour
- Des formations supplémentaires par le manager suite à la détection d'une performance faible (low performance) et après discussion avec ses collaborateurs.

### **3.2 Organisation du dispositif**

Une fois le besoin détecté, l'équipe de formation sera chargée de la conception de la formation, il s'agit d'abord de créer des groupes de formés homogène, ensuite réserver une salle de formation. Enfin procéder à déterminer les enjeux ainsi que les principaux objectifs à atteindre. Ces éléments faciliteront ensuite la définition du déroulement logique de l'enseignement intégrant le choix des supports pédagogiques, les points essentiels à aborder, de quelle manière et dans quel ordre.

### **3.3 Choix des formateurs**

Le chef d'équipe de formation doit désigner parmi les membres de son équipe, les personnes qui présentent une maîtrise parfaite de la thématique.

Les formateurs choisis s'entraînent entre eux, préparent leur fiches et supports de présentation en alignant le contenu de la formation à la culture des formés.

### **3.4 Gestion et logistique**

Dans cette étape, le chef d'équipe de formation avec l'aide de ses collaborateurs, planifient et anticipent les aspects logistiques liés à la formation : matériel nécessaire pour l'accomplissement de cette formation, le planning et les modules d'enseignement, la durée et la date prévue. (Voir annexe I).

### **3.5 L'évaluation de la formation et le suivie des employés sur la durée**

Dans le but de vérifier que les formations réalisées par M uni télécommunication ont atteint les objectifs attendues, les formateurs procèdent à une évaluation à chaud qui a pour objectif :

- Permettre aux apprenants de s'exprimer sur la qualité de l'action de formation, en termes d'accueil de contenu, de pédagogie et de communication au sein du groupe.
- Évaluer l'efficacité de la formation, le rapport entre les objectifs fixés et le résultat obtenu.
- Évaluer l'efficience de la formation, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés.

Outils utilisés : les formateurs ont recours à des tests distribués de manière électronique durant les deux premiers jours de la formation, l'apprenant devra scanner un Code QR

pour avoir directement accès au test, qui se présente sous forme de questions à multi choix sur le contenu, le matériel, la méthodologie et la pédagogies...etc.

## **II. Analyse et discussion des résultats**

Cette partie a pour objectif de présenter les résultats de l'étude. D'abord, nous présenterons les résultats de l'observation participante et l'entretien non-directif mené auprès des formateurs internes de l'entreprise et le DRH. Ensuite nous passerons à leur interprétation pour arriver à répondre à notre problématique.

### **1. Présentation de l'observation**

Dans cette première partie nous allons présenter le déroulement des trois formations professionnelles continues au sein de la Sarl M uni télécommunication dans lequel nous avons assisté.

#### **1.1 Observation participante**

Dans le cadre de notre étude de recherche nous avons eu la chance d'assister à des formations professionnelles continues qui se sont déroulés comme suit :

Le cycle de chaque formation a duré 3 jour, la première s'est tenue du 20/04/2021 au 22/04/202, c'était une formation interne destinée aux nouveau recrues de M uni télécommunication (les commerciaux), la formation en question s'est lancé suite au regroupement de 30 participants. Le département de formation prenait en charge la mise en place du plan de formation ainsi que la prestation de cette dernière. La formation s'articulait autour de l'historique de l'entreprise et sa culture, ainsi que les techniques de ventes, cette dernière était animée par des formateurs internes, chaque formateur avait son propre module à enseigner. La formation se clôturait par un test de fin de formation, en effet, le test effectué à l'issue de la formation faisait référence à une évaluation à chaud, les participants recevaient une attestation de réussite en guise d'encouragement et de remerciement du fait d'avoir rejoint leur équipe.

La deuxième formation à laquelle nous avons assisté, s'est déroulée du 27/04/2021 jusqu'au 29/04/2021, qui a regroupé différents membres choisi par le manager de chaque département, cette dernière s'est déroulée de même en interne, sauf que cette fois-ci l'entreprise a eu recours à un prestataire externe. Puisque le thème de la formation était sur le leadership et seulement un formateur externe avait les compétences nécessaire et le savoir concernant ce sujet. Les cours prenaient plusieurs formes, entre jeux de rôles et workshop, les apprenants étaient très réceptifs et dynamiques tout au long de la durée de

la formation. À la fin de la session, les apprenants ont été soumis à une évaluation dite évaluation à chaud.

La troisième formation intitulée (prise de parole en public) était destinée aux formateurs internes de l'entreprise, elle s'est déroulée du 04/05/2021 au 06/05/2021, animée par un formateur externe, pour augmenter la qualité du transfert des acquis chez les participants, le formateur employait des méthodes facilitant la compréhension des possibilités de transfert (simulation, jeux de rôle, étude de cas). En fin de session, le formateur réalisait un tour de table avec les participants, une synthèse des acquis sous forme de compétences développées était élaborée et remettait généralement aux participants une fiche mnémotechnique reprenant les éléments clés de la formation. À la fin de la formation les participants ont été soumis à une évaluation à chaud qui débouchait sur un questionnaire de satisfaction, composé de questions ayant trait à l'ensemble de la formation : au contenu, à l'animation, la pédagogie, et la logistique.

Cette technique nous a été utile pour recueillir des données, des informations à partir des comportements et d'événements observés, mais nous a surtout permis de prendre part des situations, et d'acquérir nous-mêmes de nouvelles connaissances lors des formations managériales.

### 1.1.1. Résultats de l'observation participante

Tableau 6 : Principales variables liées au déroulement des formations professionnelles

L'action étudiée	Définition du concept	Les dimensions de l'action	Caractéristiques	Comportement identifier
La formation professionnelle continue	Action de mené une population donné dans la vie active, d'une situation initiale a une situation souhaité dans le but d'acquérir ou d'actualiser les connaissances dans un métier précis.	Formation en interne  Formation en externe	-Formateur interne : -dans les locaux de l'entreprise -moyens mis en œuvre par l'entreprise  -Formateur externe : -dans les locaux de l'entreprise -moyens mis en œuvre par le centre de formations	-Homogénéité et synergie du groupe des formé -qualification des formateurs -évaluation à chaud -interaction -écoute active et reformulation -adhésion et participation collective aux jeux de rôle.

Source : élaboré par nos soins

Nous avons tenté de rassembler dans ce tableau les facteurs et les variables qui ont influencé ou impacté le déroulement des formations professionnelles continues que nous avons pu identifier lors de notre présence sur le terrain.

## 2. L'entretien non directif

Tableau 7 Profils des personnes interviewées

Fonction	Description de la fonction	Position dans l'organisation	Sexe	Régime d'emploi
Directeur des ressources humaines	Assume la responsabilité de l'ensemble de la fonction Ressources Humaines.	Cadre	Homme	Temps plein
Chef d'équipe de formation	Définit, construit et pilote la politique de formation interne à l'entreprise	Employé	Homme	Temps plein
Formateur interne	Assure les prestations de formations en interne	Employé	Femme	Temps plein
Chef d'équipe de formation	Définit, construit et pilote la politique de formation interne à l'entreprise	Employé	Homme	Temps plein

**Source :** élaboré par nos soins

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté les interviewés, ainsi que le contenu de l'entretien non directif collectif et individuel et les résultats obtenus de cet instrument de collecte de données.

### 2.1 Présentation des entretiens non-directifs

Notre présence dans l'entreprise nous a conduit à mener des entretiens non directif individuel avec le DRH, qui nous a accueilli plusieurs fois afin de nous apprendre plus sur la procédure de formation professionnelle continue exercée au sein de l'entreprise, ainsi que de répondre à nos questions sur le sujet. Les formations internes qui se déroulent dans les salles de formations du département formation. Nous avons donné la chance de discuter avec quelques formateurs internes dans les pauses de formation. Nous commençons tout d'abord l'entretien à partir d'une question générale formulée comme suit : que pensez-vous de la formation professionnelle continue, ensuite nous avons enchaîné avec des relances sur le contenu de la formation, sur leur perception des impacts concrets découlant de cette formation, de même que sur les applications possibles dans le travail et sur le maintien,

dans le temps, de la formation reçue. Toutes les entrevues se sont déroulées sur les lieux mêmes de l'entreprise.

Parmi les personnes interviewées de l'équipe formation, il y avait ceux qui faisaient partie de l'équipe commerciale. Ces derniers ont déclarés « **Après plusieurs mois de travail, nous étions parmi les commerciaux les plus performant de l'entreprise, notre responsable d'équipe nous a proposés une promotion aux postes suivants, team leader ou formateur, et comme nous avons des compétences pédagogiques et une aisance en communication nous avons accepté le poste de formateur. Nous avons débuté en tant que formateur interne, nous formions les nouvelles recrues et en même temps nous étions aussi formés sur différentes thématiques. Aujourd'hui nous sommes fiers de notre parcours, nous sommes chef d'équipe formation** ».

Les employés affirment par ces propos que les outils de Gestion ressources humaines déployés au sein de M uni télécommunication favorisent leurs employabilités, notamment en termes de promotion.

Le directeur ressource humaine a déclaré « **Nous accordons une grande importance quant au développement de nos employés, étant donné que le cœur du métier de notre entreprise est la distribution des téléphone mobile. Nous pratiquons la formation professionnelle continue interne tout au long de l'année, depuis le lancement des activités de l'entreprise nous consacrons un budget semestriel destiné au département de formation. Cependant, nous avons envisagé de lancer le projet de formation professionnelle continue externe en 2019, mais malheureusement en raison de la crise sanitaire (Covid-19) nous avons suspendu le projet. Le projet fut lancé en mars 2021, la première formation portait sur le droit du travail, car après le recensement des besoins nous avons noté quelques lacunes de la part de nos employés quant au droit du travail. Grâce à notre organisation nous arrivions toujours à former des groupes homogènes pour aller en formation, cependant les difficultés que nous rencontrions était d'organiser la même formation pour l'ensemble des employés tout en assurant leur maintien au poste, donc nous nous retrouvions à refaire la même formation pendant deux semestre, et d'un autre côté on rencontrait aussi des difficultés à trouver des organismes de formation spécialisés dans différent domaines tout en étant agréé par l'état. Nous procédons également à suivre et évaluer les formations professionnelle mis en action par l'élaboration d'un bilan d'action et un bilan annuel**

**de formation pour les actions de formations en interne, cependant pour les formations en externe le processus d'évaluation est en cours de réalisation.»**

### **Interprétation des résultats**

Selon les entretiens, on peut soulever les facteurs influençant la dynamique et la mise en place de la politique de la formation professionnelle continue.

### **Mise en place de la politique de formation**

La formation professionnelle continue constitue un axe stratégique dans lequel la Sarl M uni télécommunication s'investit pour assurer le développement du potentiel de son capital humain toute au long de leur parcours professionnelle, ainsi les formations professionnelles continue auraient permis aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de les mettre en pratique, elles sont même perçues comme un moyen facilitant l'accès à des promotions et a des responsabilités supérieures. Cependant l'entreprise concentre son offre de formation aux personnels commerciaux.

### **Limite du champ d'application de la formation**

Lors la mise en place d'une politique de formation au sein de la Sarl M uni télécommunication, le responsable évoque le problème de la répétition au niveau du contenu. En effet il doit faire face à un double impératif, former tout les employés d'une part et assurer le maintien au poste des employés d'autre part. Donc le responsable doit être capable de généraliser le contenu de la formation pour toutes les catégories concernées afin d'éviter la répétition.

### 3. Synthèse de l'analyse

En accord Peretti, nous constatons que l'impact de la formation professionnelle continue sur les employés de la Sarl M uni télécommunication est positif. En effet, les deux facteurs clés de l'investissement en formation qui sont : la création de valeur pour l'entreprise, le renforcement et le développement des compétences de son capital humain.

Dans le même ordre d'idée, les outils utilisés tels les entretiens non directifs, et l'observation participante que nous avons réalisés, nous ont permis d'identifier les différents facteurs qui contribuent au bon déroulement des actions de formation au sein de la SARL. En revanche, nous pensons qu'il faudrait mesurer l'apport de la formation à la productivité de l'entreprise en intégrant des indicateurs qui tiennent davantage compte des situations vécues en milieu de travail par les employés avant et après qu'ils aient bénéficié d'une formation.

Concernant les types de formations appliqués au sein de la Sarl M uni télécommunication, Le premiers c'est la formation professionnelle interne, cette dernière est imprégné dans la culture de l'entreprise et elle est pratiquée depuis le lancement de ses activités, elle vise à accroître les compétences et performances de l'équipe commercial, ainsi que le développement de leur employabilité, le deuxième type est d'une récente naissance, il concerne la formation professionnelle externe, cette dernière est destinée à toutes les catégories socioprofessionnelle de l'entreprise. Elle s'étend sur deux semestres, elle est lancée suite à la détection d'un besoin en formation. La formation permettra à l'entreprise de préparer les compétences dont elle aura besoin dans le futur. En tenant compte de ses résultats, et en référence à l'article de (Mahrane, Hofaidhllaoui ; Ben Hassen, Noura ) qui stipulent que l'employabilité dans un cadre de long terme se définit comme la capacité à participer à l'évolution permanente de l'entreprise, et être compétent sur les postes dont l'entreprise aura besoin demain. Nous pouvons avancer que la formation professionnelle a permis aux employés de la Sarl l'acquisition de nouveau savoir et savoir-faire qui permettent la maîtrise des taches aux postes occupés et donc gagner en productivité. (CHOUCHANE, Achouak ; LOUATI, Hanène ; BOUDABBOUS, Sami) sont en accord avec ce résultat. Selon ses auteurs, investir en formation professionnelle continue renforce les compétences des employés et contribue au maintien et à la continuité de la performance organisationnelle de l'entreprise.

#### **4. Remarques et suggestions**

Après avoir soigneusement décortiqué les réponses des responsables de la formation, nous avons constaté que l'entreprise lors de l'évaluation en amont et en aval des actions de formation déploie seulement un bilan d'action et un bilan annuel de formation pour les actions de formations en interne, cependant pour les formations en externe le processus d'évaluation est en cours de réalisation. Nous proposons donc à Sarl M une télécommunication d'intégrer un tableau de bord en intégrant des indicateurs de performances.

Bien que la mesure de l'efficacité des actions de formation représente du temps et un effort de mise en place, nous proposons dans le cas de l'investissement en formation, s'ajoutant au plan d'action et au bilan annuel d'adopter le modèle retour sur investissement de Jack Phillips. Qui vise à établir le rapport entre la valeur ajoutée de la formation (p. ex., un gain suite à une hausse des ventes ou une augmentation des marges) et l'ensemble des coûts qu'elle représente pour l'organisation (coûts d'organisation et de logistique, honoraires du formateur, temps rémunéré des participants) le modèle (ROI), peut servir d'indicateur dans toutes les situations où vous souhaitez exprimer le succès d'une opération sous la forme du retour par rapport à un capital investi.

\*Formule permettant de calculer le ROI\* = (gain positif ou négatif à la suite de l'investissement – coût de l'investissement) / coût de l'investissement.

Quoique, parmi les formateurs interviewés, on retrouve ceux qui ont eu droit à une promotion, par mutation du poste de commercial en un formateur en interne. En effet, ils ont suivi des formations afin d'assurer le transfert des connaissances. En revanche ils n'ont pas mentionner le fait d'avoir été formé dans des centre spécialisé de formation pour bénéficier d'une certification, du coup nous leurs suggérons de prendre le temps de former les formateurs issus de domaines distincts dans des centres de formation de formateur qui assureront les acquis pédagogique afin de garantir la bonne transmission du savoir de la part des formateurs et le maintien de la motivation des apprenants en situation d'apprentissage. Pour finir, vu la place qu'occupe la formation professionnelle au sein de notre entreprise d'accueil, nous suggérons à l'entreprise de recruter un responsable de formation qui jouera un rôle important dans la définition et l'accompagnement de la politique de développement des compétences des employés de la Sarl.

# **CONCLUSION GENERALE**

Notre étude de recherche avait pour objectif de cerner le lien entre la formation professionnelle continue et le maintien de l'employabilité des employés et la performance d'entreprise au sein de M uni télécommunication. Et surtout comprendre si la formation professionnelle continue arrive à servir la performance de l'entreprise et l'employabilité des employés.

Pour mener à bien notre étude de recherche, d'abord nous avons procédé par une définition de notre problématique, Ensuite nous avons élaboré une revue de littérature qui a permis de recueillir et interpréter les données qui caractérisent la formation professionnelle continue, l'employabilité et la performance de l'entreprise, et à étudier le lien et les interactions qui les définissent. Enfin, pour arriver à des résultats pertinents nous avons opté pour une approche qualitative, par le biais d'une observation participante et des entretiens non directifs.

Au cours des entretiens non directifs et l'observation participante, il est apparu que la formation professionnelle continue occupe une place très importante au sein de M uni télécommunication, de plus nous avons compris que définir un processus de formation sans prendre en compte les revendications des employés ne peut aboutir à des résultats positifs. En revanche il existe deux facteurs qui empêcheraient les responsables à réussir la mise en place du processus de formation, à savoir la généralisation des formations pour l'ensemble des employés tout en assurant un équilibre au maintien des postes de travail, et la capacité à trouver des organismes spécialisés agréés par l'état.

Sur la base de cette étude et d'après les résultats obtenus nous pouvons répondre par l'affirmatif à notre problématique de départ.

En ce qui concerne notre entreprise d'accueil, notre travail a démontré qu'il existe une relation significative entre la formation professionnelle continue et l'employabilité des ses employés et la performance d'entreprise, cependant la formation ne doit pas être considérée comme une obligation, mais elle doit être plutôt perçue comme un levier développant le capital humain, elle doit aussi être bien pratiqué sur le terrain de façon continue et toucher toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise. Dans d'autres conditions, hors la limite du temps qui nous a empêchées d'assister à l'évaluation des résultats de la mise en place de la formation professionnelle continue externe. Les suites de notre travail de recherche pourraient se pencher sur la mesure des retombés cette dernière sur la performance de l'entreprise, qui pourra se présenter sous la

thématique de : La formation professionnelle, un levier de performance pour l'entreprise. Aussi des recherches futures pourraient intégrer d'autres thématique telle que : La formation des employés formateurs, axe important de l'amélioration continue des compétences.

# **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## **Ouvrage**

- ARDOUIN, T. (2013). Ingénierie de formation. 4<sup>eme</sup> édition. P10-196
- AUBRET, J., & GILBERT, P. (2013). Management des compétences . P8-9
- BEAU, D. (s.d.). La boîte à outils du formateur. 6<sup>eme</sup> edition EYROLLES.P26
- GAZIER, B. (2004). Les stratégies des ressources humaines. P66
- GERRERO, S. (2014). Les outils des RH. 3<sup>eme</sup> édition.P175-176
- HOSDEY, A. & ROGISTER, J. (2009). Formation en entreprise, les clés de la réussite.P33
- KERLAN, F. (2004). Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence.
- PARMENTIER, C. (2012). L'ingénierie de formation en entreprise. 2<sup>eme</sup> édition .
- PERETTI, J. M. (2016). Gestion des ressources humaines. 21<sup>eme</sup> édition.P167-172
- PERETTI, J. M. (2000). Gestion des ressources humaines . Vuibert.P147

## **Articles**

- BARRAUD, J., GUILLEMIN, M., & KITTEI, F. (2008). La fonction ressource humaine.
- BENCHERQUI, Dominique baruel ; LE FLANCHEC, Alice ; MULLENBACH, Astrid (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. Management et avenir. 2011/8 (n° 48) P.14 - 36,
- BOUDABBOUS, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation approches théorique et pratiques réelles. pp. 116-117.
- CHOUCHANE, A., LOUATI, H., & BOUDABBOUS, S. (2017). La formation des salariés et la performance organisationnelle. P75-97
- FILIPIAK, S. C. (2005). Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algerie, Maroc, Sénégal, et Tunisie.P15-18
- GAZIER. (1999). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. Cahier de la maison des Science Economique.P10
- Gérard, F, M. E, Lavendhomme & X, Rogiers « La formation continue, pour qui, comment, avec qui ? » ouvain la neuve, 1997, P,4-6.
- HAMMIOUI, L. E. (2020, Janvier 6). Gestion de comépetences comme levier de performance de l'entreprise. Revue intarnationale des Science de gestion ISSN, p. 4.
- ISSOR, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions.P93-103

JINANE, M. (2015, juin). L'empreinte de l'employabilité au coeur d'une GRH contemporaine.

LAMBERT, G. & OUEDRAOGO, N. (2006). L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus .P15-32

Mahrane, H., & Ben Hassen, N. (2012). L'employabilité des salariés facteur de la performance des entreprise. P 129-150

MARTORY, B., & CROZET, D. (2016). Gestion des ressources humaines .

PARADAS, A., & TORRES, O. (1996, juin 15). Les politique de formation de PME française de classe mondiale. v9, numéro 2, Document généré le 15 juin 2021 .P.9

### **Mémoires**

BILOT, M. (2011). Memoire. Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle ? le cas de Reims habitant de champagne\_Ardenne et de l'entreprise X. P

BOUHTIAUY, M. (2017). Mémoire. L'organisation apprenante, enjeux et perspective à partir de l'anayse de la politique de formation de trois entreprise. P25

DJIDDA, N. A. (2016-2017). Mémoire. Master science économique publics de santé en Algérie.

MARINE.L « Petit guide de méthodologie de l'enquête » , Université Libre de BRUXELLE .P.4

MEKSEM, A. Mémoire . (2015). Magister en, science economique option : management des entreprises .

### **Site internet**

<https://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le : 3/07/2021)

# **ANNEXES**

**ANNEXE A**

**PROCEDURE DE FORAMTION**



LOGO	<i>PROCEDURE FORMATION</i>	Référence	PF-RH-MUNI -2020
	<b>Procédure Formation</b>	Version	01
		Date d'application	01/01/2021
		Page	2 sur 5

### **1. Objet :**

La présente procédure a pour objet l'amélioration des compétences, et le savoir faire des employés nécessaires au besoins de la société.

### **2. Domaine D'application :**

Cette procédure s'applique à la gestion de la formation au niveau de la société et concerne la Direction des Ressources Humaines qui est chargée du suivi et de l'application de la présente procédure en collaboration avec les directeurs et responsable de structures.

### **3. Documents de référence :**

- Le code du travail,
- Règlement intérieur,
- Règlementation relative à la formation et règlementation FNAC

### **4. Responsabilités :**

#### **• Le directeur des ressources humaines :**

Il est pilote de processus et assure la gestion, la mise en œuvre et le suivi de la présente procédure cependant il peut déléguer cette mission à une personne jugée compétente relevant de sa direction.

- Le Directeur des ressources humaines est responsable de l'élaboration, la validation et la mise en œuvre du plan de formation de la société.

#### **• Les directeurs et responsable de structures :**

Sont chargés :

- 1- du respect de la présente procédure et doivent formuler dans les délais requis impartis leurs expressions de besoins en formation selon les formulaires formation mis en place à cet effet et identifier clairement la qualification de la formation demandée (nature de la formation, les personnes concernées).
- 2- De libérer le personnel concerné par les formations programmées et assurer leur participation.
- 3- Assurer l'évaluation de la formation reçue par le personnel formé et proposer d'éventuelles actions d'affectation ou d'évolution.

LOGO	<i>PROCEDURE FORMATION</i>	Référence	PF-RH-MUNI -2020
	<b>Procédure Formation</b>	Version	01
		Date d'application	01/01/2021
		Page	3 sur 5

## **5. Description et contenu de la procédure :**

### **5.1 Réception et analyse des besoins en Formation :**

Du 1<sup>er</sup> octobre au 15 novembre de chaque année civile la DRH doit recevoir de la part de l'ensemble des Directeurs et responsables des structures de la société leurs besoins en Formation prévisionnels pour l'année N+1 portés sur le formulaire « **identification de besoin en Formation** », pour l'Etablissement du « **plan de Formation Entreprise pour l'année N+1** ».

A la réception des besoins en formation émanant des différentes structures le Directeur des ressources humaines et le responsable formation élaborent une liste des besoins en Formation.

Celle-ci est analysée et adapté sur la base des résultats des évaluations annuelles du personnel, du dossier de planification du budget alloué, de la faisabilité de cette formation et de sa cohérence avec les objectifs de la structure et des profils du personnel proposé.

### **5.2 Elaboration d'un plan de Formation :**

Après l'analyse des expressions de besoins en formation émanant des différentes structures le Directeur des ressources humaines et le responsable formation élaborent une liste des besoins reçus et la soumet à la Direction générale pour avis et validation.

Une demande de formation doit être remplie par le responsable de structure portés sur le formulaire « **demande de formation** ».

Les formations validées par la Direction générale seront intégrées dans le projet de plan de Formation pour l'année N+1

Le Directeur des ressources humaines et le responsable formation élaborent un Projet du plan de formation prévisionnel pour l'année N+1.

Le projet de Plan de formation prévisionnel pour l'année N+1 visé par le DRH est soumise au directeur général pour validation et approbation.

Dans tous les cas le plan de formation doit être validé avant le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année ou au plus tard le 15 janvier de l'année en question.

Il est diffusé par la DRH aux directeurs de structures concernés par les Formation afin de mettre les moyens nécessaires pour la réalisation des formations.

### **5.3 Prospection des organismes de formation :**

Une fois le plan de formation est validé, le Directeur des RH et le responsable formation procèdent sur la base d'une fiche descriptive à la prospection d'organismes de formation pour la réalisation des formations inscrites sur la base d'une;

LOGO	<i>PROCEDURE FORMATION</i>	Référence	PF-RH-MUNI -2020
	<b>Procédure Formation</b>	Version	01
		Date d'application	01/01/2021
		Page	4 sur 5

- La liste des organismes avec lesquels il a déjà effectué des formations dans les exercices précédents et dont les résultats des évaluations à chaud et à froid était positives, ils sont fixés dans une liste validée par le DRH et actualisée chaque année.
- Les offres reçues de la part d'organismes spécialisés dans le domaine de formation et dont les délais de réalisation correspondent aux délais fixés dans le plan de formation.

Cependant, le Directeur des ressources humaines ou le responsable formation doivent lancer une consultation sur la base d'un cahier des charges type fixant les modalités et exigences de la prestation à fournir lorsqu'il s'agit d'une formation spécifique et dont les montants de la formation peuvent dépasser deux cent mille dinars 200 000 DA par personne.

#### **5.4 Consultation et choix des organismes de formation :**

En application du plan de formation, le directeur des ressources humaines et le responsable de formation analysent les offres de formation transmises par les différents organismes de formation et établissent un tableau comparatif des offres de formation (TCO).

Le directeur des ressources humaines et le responsable de formation choisissent l'organisme de formation dont les références qualité prix sont respectées.

Lorsqu'il s'agit d'une formation spécifique nécessitant une consultation, le directeur des ressources humaines ou le responsable de formation élaborent le cahier des charges pour le lancement de la consultation.

La consultation doit se faire sur la base d'au moins deux organismes à défaut celle-ci est déclarée infructueuse.

Dans ce cas le directeur des ressources humaines ou le responsable formation peuvent consulter directement un organisme de son choix pour la présentation d'une offre de formation.

Une fois l'organisme sélectionné, le bon de commande est établi et signé par la DG.

#### **5.5 Suivi et évaluation de la formation :**

Le Directeur des ressources humaine et le responsable de la formation doivent s'assurer de l'efficacité de la formation donnée et de la prestation de formations à cet effet, un suivi et une évaluation de la formation est obligatoirement établi par toute personne ayant suivi une formation ainsi que par tous responsables de structure dont le personnel a bénéficié d'une formation.

Ce suivi est matérialisé par les outils suivants :

- 1- le renseignement du formulaire « **fiches d'évaluation de la formation par l'apprenant** » appelée aussi évaluation à chaud dans lequel le formé donne son appréciation sur la qualité de la formation ( la richesse du programme de formation, la maîtrise du formateur du sujet, les moyens pédagogiques mis à disposition des formés etc...)
- 2- Le renseignement du formulaire « **fiche d'évaluation de la formation par la Hiérarchie** » appelée aussi évaluation à froid dans lequel le responsable hiérarchique de la personne formée évalue l'efficacité de la formation reçue dans l'atteinte des objectifs fixés et l'amélioration de la

LOGO	<i>PROCEDURE FORMATION</i>	Référence	PF-RH-MUNI -2020
	<b>Procédure Formation</b>	Version	01
		Date d'application	01/01/2021
		Page	5 sur 5

compétence de la personne formée (cette évaluation doit se faire après trois (03) mois de la réalisation de la formation).

Dans le cas où la formation donnée est une formation interne ou donnée par un formateur externe dans les locaux de la société une évaluation des moyens mis à disposition ainsi que du déroulement de la formation est établie par le renseignement par le formateur de « la fiche évaluation de la formation par le formateur » cette évaluation nous permettra d'analyser si les conditions de la réussite de la formation étaient réunies et qu'ils n'ont pas affecter l'atteinte de l'objectif de la formation.

#### **5.6 Contrat de formation (contrat de fidélité) :**

Toute formation ayant fait l'objet d'une consultation et dont le montant dépasse **200 000.00** DA donne lieu obligatoirement à l'établissement d'un contrat de formation qui doit être signé par l'apprenant et le directeur de ressources humaines dans lequel l'apprenant s'engage à rester dans la société pour une durée qui ne peut être inférieure à 6 mois.

La durée du contrat de formation est fixée par le DRH ou le responsable de la formation pour chaque formation au prorata de la durée de la formation et de son importance pour la société.

Les apprenants appelés à effectuer ces formations sont désignés et rendu destinataire d'une décision de formation.

#### **5.7 Bilan de formation :**

Un bilan annuel de mise en œuvre du plan de formation est élaboré par le Directeur des ressources Humaines ou le responsable de formation et transmis à la direction Générale et différentes direction et structures de la société pour exploitation.

### **6. Annexes :**

- **Annexe 01 : Identification de besoin en Formation**
- **Annexe 02 : Demande de formation**
- **Plan de Formation Entreprise pour l'année N+1**
- **Annexe 03 : Fiche de présence**
- **Annexe 04 : Procès-verbal d'action de formation**
- **Annexe 05 : Fiches d'évaluation de la formation par l'apprenant**
- **Annexe 06 : Fiche d'évaluation de la formation par la Hiérarchie**
- **Annexe 07 : Fiche évaluation de la formation par le formateur**
- **Annexe 08 : Contract de formation**

**ANNEXE B**  
**IDENTIFICATION DES BESOINS EN**  
**FORMATION**



**ANNEXE C**  
**PLAN DE FORMATION**



**ANNEXE D**  
**DEMANDE DE FORMATION**



**ANNEXE E**  
**FICHE DE PRESENCE FORAMTION**



**ANNEXE F**

**FICHE D'EVALUATION FORMATION**  
**PAR L'APPRENANT**

**FICHE D'EVALUATION FORMATION  
PAR L'APPRENANT**

PF-RH-05

Version : 01

Page : 1/1

Ref : ..... DRH

Date : .....

Site de la formation		Date de formation	
Thème		Nom du participant	
Organisé par		Animé par	
Critères d'évaluation		Appréciation du participant	
- Le contenu de la formation a-t-il répondu a votre attente ?			
- Qualité des supports de formation			
- Qualité du formateur			
- Apport de la formation pour vous-même et votre travail			
- Organisation de la formation			
- Accueil et logistique			
- Souhaitez vous une autre formation de ce genre			
Suggestions			

Visa du participant

Visa du formateur

**ANNEXE G**  
**FICHE D'EVALUATION PAR**  
**HIERARCHIE**

	<b>FICHE D'EVALUATION FORMATION PAR HIERARCHIE</b>	PF-RH-06
		Version : 01
		N° :.....

Ref :.....

Date : .....

<b>Justificatif de formation</b>	
<b>Numéro de dossier :</b>	
<b>Nom du participant à la formation :</b>	
<b>Désignation de la formation :</b>	
Stage <input type="checkbox"/> séminaire <input type="checkbox"/> perfectionnement <input type="checkbox"/>	
<b>Date du :</b> ..... <b>au :</b> .....	<b>Lieu :</b> .....
<b>Evaluation du supérieur hiérarchique :</b>	
.....	
.....	
.....	
<b>VISA :</b>	
<b>OBSERVATIONS :</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	
Transmettre ce formulaire, une fois renseigné, au Directeur des Ressources Humaines	

**ANNEXE H**  
**CONTRAT DE FORMATION**

	<b>CONTRAT DE FORMATION</b>	PF-RH-07
		Version : 01
		Page : 1 sur 3

Ref : .....

Date : .....

**Entre**

L'Entreprise X , ci-après désignée "l'employeur" dont le siège social est sis à Alger, ....., représentée par Monsieur ..... Manager Général, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat,

D'une part,

**Et :**

Monsieur : ..... désignée ci-après **"l'employé"**  
**exerçant en qualité de** ..... demeurant  
à .....

D'autre part.

	<b>CONTRAT DE FORMATION</b>	<b>PF-RH-07</b>
		<b>Version : 01</b>
		<b>Page : 2 sur 3</b>

**Il a été convenu et arrêté ce qui suit :**

**ARTICLE 01 : OBJET DU CONTRAT**

Le présent contrat a pour objet d'arrêter les modalités d'exécution des prestations de formation au profit de Monsieur .....

**ARTICLE 02 : OBLIGATIONS DE L'EMPLOYE**

En vue de la réalisation de l'objet du présent contrat tel que défini à l'article 1, L'employé s'engage à suivre l'action de formation avec assiduité et respecter le règlement intérieur de l'organisme de formation

**ARTICLE 03 : REMUNERATION DURANT LA FORMATION**

L'employé percevra durant sa formation l'intégralité de son salaire à l'exception des primes liées à son poste de travail suivant le pointage mensuel transmis par l'organisme formateur

**ARTICLE 04 : DUREE ET PROGRAMME DE FORMATION**

L'employeur s'engage à soumettre, le programme détaillé de la formation .

**ARTICLE.10 : DUREE DE LA PERIODE DE FIDELITE**

	<b>CONTRAT DE FORMATION</b>	<b>PF-RH-07</b>
		<b>Version : 01</b>
		<b>Page : 3 sur 3</b>

L'employé s'engage à rester au service de l'employeur pour une durée de.....(.....) mois à compter de la fin de formation.

**ARTICLE 11 : RESILIATION**

Le présent contrat peut être résilié, par l'une ou l'autre des deux parties, avec un préavis de ..... (.....) jours,

En cas de manquement aux engagements convenus par l'employé, celui-ci s'engage à rembourser la totalité des frais de formation.

**ARTICLE 12 : PRISE EN CHARGE DU PERSONNEL**

Les prestations d'hébergement, transport et restauration de l'employé , durant la formation, sont à la charge de l'employeur

L'employé

L'employeur

Avec la mention « lu et approuvé »

**ANNEXE I**  
**PLAN DE COURS DE FORMATION**

NEW EMPLOYEES TRAINING PLAN					
HEURE		COURS	DUREE	FORMATEUR	
<b>Jour 1</b>	08:45 - 09:00	signature		15 MIN	Zaki
	09:00 - 09:30	opening ceremony		30 MIN	Chakib
	09:30 - 10:50	Brand story		80 MIN	Amel
	11:00 - 12:00	excellent team building <b>PART 1</b>		60 MIN	Zaki
	12:00 - 12:30	<b>PAUSE</b>		30 MIN	/
	12:30 - 12:45	warming up + JEU DE MIME		15 MIN	Chakib
	12:45 - 13h45	excellent team building <b>PART 2</b>		60 MIN	Zaki
	13:55 - 14:55	Basic smartphone		60 MIN	Lamia
	15:00 - 16:00	ColorOS		60 MIN	Zineb
<b>Jour 2</b>	08:45 - 09:00	signature		15 MIN	Lamia
	09:00 - 09:30	<b>TEST 1</b>		30 MIN	ALL
	09:30 - 11:50	Technique de vente +jeu de rôle		140 MIN	Chakib+Ayoub
	11:50 - 12:30	<b>PAUSE</b>		30 MIN	/
	12:30 - 14:30	RENO 5		120 MIN	Anis
	14:40 - 15:10	<b>TEST 2</b>		30 MIN	ALL
<b>Jour 3</b>	08:45 - 09:00	signature		15MIN	Zineb
	09:00 - 10:00	A93		60 MIN	Nacer
	10:00 - 11:00	A53+A15		60 MIN	Ayoub
	11:00 - 11:25	XIAOMI		25 MIN	Amel
	11:25 - 11:45	OLD USERS		20 MIN	
	12:00 - 12:30	<b>TEST 3</b>		30MIN	ALL
	12:30 - 13:00	<b>PAUSE</b>		30 MIN	/
	13:00 - 14:00	SAV		60 MIN	Kheira
	13:10 - 13:40	closing ceremony		30 MIN	Chakib