

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



**Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle
Du Master Management Des Ressources Humaines**

**Processus d'élaboration du plan de formation
Cas d'étude : AL.RE.CC**

Par : CHEBOUTI Lydia

Encadré par : Mme MADAGH Samira

juin/2018

Résumé

Afin d'évoluer avec l'économie moderne, tous les organismes doivent se tenir au courant du développement technologique à travers les ressources matérielles et humaines.

Les ressources humaines se sont développées à travers le développement des compétences et ces dernières se développent à travers la formation, cette configuration se faisant selon un plan de formation annuel qui contient toutes les étapes et les processus pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Mots clés : Formation, compétence, plan de formation et entreprise.

ملخص

لمسايرة الاقتصاد المعاصر يتوجب على كل المؤسسات أن تواكب التطور التكنولوجي و هذا من خلال الموارد المادية و البشرية .

تتطور الموارد البشرية بتطور الكفاءات و تتطور هذه الأخيرة عن طريق التكوين و يتم هذا التكوين وفق مخطط سنوي يحتوي على جميع المراحل و العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة.

كلمات البحث : التكوين, الكفاءة, مخطط التكوين, المؤسسات.

Abstract

In order to evolve with the modern economy, all organizations must keep abreast of technological development through material and human resources.

Human resources are developed through the development of skills and they develop through training, this configuration is done according to an annual training plan that contains all the steps and processes to achieve the objectives set by the company.

Key word : training, competence, training plan and company.

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Merci à mes parents pour leur suivi et leur soutien inconditionné.

Nous remercions en particulier notre encadreur Mme. MADAGH Samira, pour son suivi, ses orientations et ses conseils appréciés.

Mes profonds remerciements et respects vont pour l'ensemble des enseignants de l'ENSM ainsi que le personnel de son administration

Un grand merci à tout le personnel d'AL.RE.CC

Merci à ma famille et mes amis qui par leurs prières et leurs encouragements.

Enfin, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de se modeste travail.

TABLE DES MATIERES

	Pages
Résumé	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste es abréviations	VI

	Pages
INTRODUCTION	01
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE	04
1.1. Etat des lieux.....	05
1.1.1 Contexte de recherche.....	05
1.1.2 objectif de recherche	05
1.2. Pertinence de la recherche.....	06
1.2.1. Pertinence scientifique.....	06
1.2.2. Pertinence managériale.....	06
1.3. Question de recherche.....	06
1.4. Contexte organisationnel.....	07
1.4.1. Présentation de l'entreprise AL.RE.CC.....	07
1.4.2. Fiche signalétique.....	07
1.4.3. Les domaines d'activité d'ALRECC	08
1.4.4. Présentation de la direction générale.....	08
1.4.5. Les principales entités d'ALRECC	09
1.4.6. Architecture du système de management.....	11
CHAPITRE 2 : LE CADRE THEORIQUE	13
2.1. Revue de littérature.....	13
2.2. Cadre conceptuel.....	15
2.2.1. Les concepts clés liés à la formation.....	15
2.2.1.1 Formation.....	15
2.2.1.2 Compétences.....	16
2.2.1.3. Aptitude.....	16
2.2.1.4. Qualification professionnelle	16
2.2.1.5. Apprentissage.....	16
2.2.2. Les objectifs de la formation.....	16
2.2.2.1. Objectif organisationnel.....	16
2.2.2.2. Objectif individuel.....	17
2.2.3. Les actions de la formation.....	17

2.2.4.	Les types de formation.....	17
2.2.5.	Les enjeux de la formation.....	18
2.2.5.1.	Le cadre légal et réglementaire de la formation en Algérie.....	18
2.2.6.	La politique de formation.....	20
2.2.6.1.	Les facteurs d'élaboration de la politique.....	21
2.2.7.	Ingénierie de la formation.....	22
2.2.7.1.	Le processus d'ingénierie de la formation.....	23
2.2.7.2.	Identification des besoins.....	24
2.2.7.3.	Recueil des données.....	25
2.2.7.4.	Classification des besoins.....	25
2.2.7.5.	Analyse des données recueillies.....	26
2.2.8.	Elaboration d'un plan de formation.....	28
2.2.8.1.	La notion de plan de formation.....	28
2.2.8.2.	Validation du plan.....	30
2.2.8.3.	Les objectifs du plan de formation.....	30
2.2.8.4.	Les acteurs du plan de formation.....	30
2.2.9.	La mise en œuvre de la formation	31
2.2.10.	Evaluation de la formation.....	31
CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE.....		33
3.1.	Approche méthodologique	34
3.2.	Technique de collecte des données.....	34
3.2.1.	L'observation.....	34
3.2.2.	L'analyse documentaire.....	34
3.2.3.	L'entretien.....	34
3.3.	L'échantillonnage.....	35
3.4.	La conception du travail sur le terrain.....	35
3.5.	Les difficultés rencontrées.....	36
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DU CAS (PLAN DE FORMATION)		38
4.1.	Présentation du processus de l'élaboration du plan de formation au sein d'AL.RE.CC	39
4.2.	Analyse des données.....	41
4.2.1.	Représentation de l'échantillonnage.....	41
4.2.2.	présentation des résultats.....	42
4.3.	Les problèmes détectés.....	47
4.4.	Recommandations.....	48
CONCLUSION.....		49
Bibliographie.....		51
Annexes		55

Liste des tableaux

tableau N°	Titre	Page
Tableau N°01	Le système de management d'ALRECC	12
Tableau N°02	Les besoins de formation	26
Tableau N°03	Effectif selon le genre	41
Tableau N°04	Réparations selon tranches d'âge	41
Tableau N°05	Répartitions selon l'expérience professionnelle	42

Liste des figures

Figure	Titre	Page
Figure N°01	Répartition des effectifs selon tranche d'âge et genre dans l'entreprise ALRECC	09
Figure N°02	La répartition d'effectifs par entités Février 2018	11
Figure N°03	La politique de formation	22
Figure n° 04	Processus d'ingénierie de la formation	23
Figure N°05	la démarche d'identification des besoins de formation	27
Figure N°06	Contenu du plan de formation	29

Liste des abréviations, sigles et acronymes

Abréviation	Signification
RH	Ressource humaine
BTP	Bâtiment et travaux public
CDD	Contrat a durée déterminée
CDI	Contrat a durée indéterminée
DRH	Directeur des ressources humaines
LT	Long terme
DG	Directeur générale
RF	Responsable de la formation
PF	Plan de formation
CP	Comité de participation

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation, et de globalisation, la gestion des ressources humaines est devenue une fonction primordiale dans les entreprises d'aujourd'hui, puisque elle est dédiée à la gestion du capital humain.

Pour assurer que le capital humain crée de la valeur pour les organisations, il doit s'assurer que les compétences restent à jour, suivent les exigences de travail et suivent les changements survenus.

A cet égard, les entreprises cherchent à développer la fonction RH à travers le développement de ces bonnes pratiques, telles que la gestion de carrière, la formation continue, l'évaluation des résultats ...etc.

L'environnement économique en Algérie n'a pas cessé de muter ces dernières années. En effet, elle est passée d'une économie planifiée à une économie de marché. Cette transition a conduit les entreprises à doubler l'effort afin de survivre dans un environnement devenu de plus en plus dur et exigeant, moins stable. Ce qui les oblige à rester performants grâce à leurs ressources matérielles et immatérielles comme la ressource humaine.

En effet, la formation est considérée comme l'outil le plus convenable pour garantir le développement de la fonction RH, ainsi que le capital humain.

La formation est un processus qui consiste à acquérir des nouvelles compétences ou à maintenir le niveau requis des compétences existantes déjà. Elle est également pour l'individu un moyen d'évolution professionnelle. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, d'un point de vue organisationnel, c'est un outil qui permet d'accroître la productivité de l'entreprise afin de s'adapter à l'évolution technologique qui ne cesse d'affecter tous les emplois.

Dans le but de connaître les objectifs et le processus de la formation dans les entreprises, le plan de formation existe pour abrégé tout les phases du processus de formation, ou encore l'aboutissement de tous les travaux de détection et analyse des besoins de formation, avec le budget, le temps, les personnes concernées, les thématiques de la formation et les types de cette dernière nécessaires pour sa réalisation.

Afin de savoir comment ce processus est élaboré, notre travail est de prendre connaissance de la procédure adoptée par cette organisation pour l'élaboration du plan de formation et les différentes étapes à suivre.

Le choix de cette thématique est fait, parce qu'aujourd'hui la formation est un thème d'actualité, aussi l'un des principaux atouts d'une gestion des ressources humaines, ce dernier a connu beaucoup de changements et évolution. La formation est un levier important pour l'évolution des entreprises pour faire face à tous les changements

auxquelles elles sont confrontées. Le processus de formation est assez complexe dans toutes ces phases, ce qui inflige une difficulté dans sa mise en œuvre. Le plan de formation est un document important qui permet la formalisation des objectifs fixés par l'organisation pour laquelle les ressources doivent être engagées.

Le choix de faire l'étude dans une entreprise de BTP, est revenant au fait que les entreprises appartiennent à ce secteur recrutent des employés moins qualifiés par rapport au niveau requis. Les employés dans ce secteur en tendance à être refoulé dans le marché du travail, ce qui exige à ces entreprises de faire appelle à la formation pour améliorer les compétences de ces employés.

Le présent travail est subdivisé en quatre chapitres :

Le premier chapitre consiste à définir notre contexte de recherche plus les objectifs, la pertinence de notre recherche dans le domaine de la recherche comme dans le monde professionnel, par la suite une description de notre lieu de stage ou plutôt notre champ de recherche

Tandis que, le deuxième chapitre est consacré à la recherche de toutes les études faites au préalable dans le domaine de la formation par une revue de littérature, plus un cadre conceptuel qui définit les concepts de base liée à cette thématique, plus les définitions de tous les processus importants dans notre recherche dans un cadre théorique.

Ensuite, le troisième chapitre expose notre méthode de recherche ainsi que la collecte des données, le traitement de ces derniers. On a opté pour une approche qualitative.

Finalement, le quatrième chapitre va nous montrer les processus d'élaboration du plan de formation au sein d'AL.RE.CC, plus une analyse des résultats obtenus avec des recommandations possibles.

CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE

Ce premier chapitre présente le contexte et les objectifs de la recherche et démontre la pertinence managériale ainsi que la pertinence scientifique de notre recherche. Il expose les questions sur lesquelles se base notre recherche, ainsi que le terrain de recherche.

1.1. Etat des lieux

1.1.1. Contexte de recherche

Les entreprises dans le secteur de la réalisation et de la construction en Algérie, telle qu'AL.RE.CC est en face de développement continue à cause de l'instabilité du domaine pour l'acquisition de nouvelles compétences. La société qui ne possède pas d'entreprises de construction ne peut pas durer, et n'est durable que si elle englobe les qualifications techniques et technologiques nécessaires qui s'adaptent à l'environnement. Ce qui implique la mise en place d'une politique de formation et de développement pour une gestion des ressources humaines, dans le but d'accroître la compétitivité.

De ce fait, la formation reste le seul moyen pour rester dans le marché du travail donc celle-ci est une clé de succès pour toutes les entreprises.

1.1.2. Objectif de recherche

Cette étude porte sur l'élaboration d'un plan de formation, particulièrement sur le degré d'implication des parties prenantes, son objectif étant d'établir une collecte des informations pour élaborer un programme qui répond aux besoins réels du personnel. Ces pratiques sont essentielles pour de meilleures performances des employés par rapport à la réalisation des formations au sein de l'entreprise.

Aussi cette recherche a pour l'objectif de :

- Découvrir les principales étapes de réalisation du processus du plan de formation au sein d'AL.RE.CC ;
- découvrir la politique de formation ainsi que sa mise en place par AL.RE.CC ;
- savoir choisir les formations spécifiques, les choix pédagogiques et le domaine d'activité ;
- combiner entre les besoins en formation et le choix de celle-ci pour les employés.

1.2. Pertinence de la recherche

1.2.1. Pertinence scientifique

Notre recherche consiste à mettre en place un processus d'élaboration du plan de formation. Cette thématique va nous aider à mettre en pratique une connaissance acquise dans le domaine du management de la formation.

L'importance de ce sujet, montre à quel point la formation est importante dans le domaine de l'entreprise d'aujourd'hui. Autrement dit, c'est un vecteur de succès si l'on sait bien l'employer.

Sid-Ahmed KOUADRI, en vue de l'obtention du diplôme de Master année 2007.

Le plan de formation est un outil important qui permet une bonne formalisation des objectifs de développement des compétences à privilégier et pour laquelle des ressources doivent être engagées.

En outre, l'axe de la formation peut être très vaste, pour cela nous nous sommes intéressés au processus d'élaboration du plan, son intérêt, les acteurs impliqués dans sa réalisation, en vu de son importance stratégique pour l'entreprise.

1.2.2. Pertinence managériale

Concernant notre organisme d'accueil AL.RE.CC, par notre recherche réalisée dans cette structure, elle s'inscrit dans le cadre d'une analyse du processus d'élaboration du plan de formation, cette recherche va les aidez à déterminer l'amélioration qu'ils peuvent apporter à leur pratique, aussi les outils utilisés pour une meilleur conception de ce dernier.

1.3. Question de recherche

Dans le secteur de la construction et de la réalisation du bâtiment et les travaux publics, les changements et les restructurations sont fréquentes, à cause de la nature de ses activités qui se caractérisent par la conjoncture et l'instabilité du marché, ce qui oblige les entreprises à faire appelle à la formation spécifique considérée comme un outil qui permet d'accroître le niveau de compétences, pour faire face à la concurrence présente dans ce secteur considéré également comme un moyen pour augmenter la productivité de l'entreprise. A l'échelle individuelle et organisationnelle, on peut s'imposer dans tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines.

Pour assurer l'efficacité d'un programme de formation, il est impératif d'adopter un processus d'élaboration d'un plan de formation.

C'est à ce titre, que le choix de notre étude, s'est porter sur l'entreprise AL.RE.CC.

Notre préoccupation sera formulée de la manière suivante :

Quelle est la démarche de construction du plan de formation ?

De cette question principale, découle deux sous questions qui se présentent comme suit :

1. Qui sont les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation à AL.RE.CC ?
2. Par quels outils et moyens, ce plan est réalisé ?

Ces questions représentent le cœur de notre recherche, par lesquels nous voulons examiner et analyser notre thématique.

1.4. Contexte organisationnel

Parmi les facteurs de succès, la ressource humaine doit rester compétente et évoluée avec les technologies nouvelles pour continuer d'exercer son travail. Pour cela, l'entreprise fait appelle à la formation. Nous consacrons la partie suivante à la présentation de l'entreprise AL.RE.CC et sa direction générale, le terrain de notre étude.

1.4.1. Présentation de l'entreprise AL.RE.CC

L'Entreprise Algérienne de réalisation et de construction du centre, dénommée par abréviation « ALRECC », est créée conformément à la résolution n°11/141 du Conseil des participations de l'état du 24-07-2014, relative à la réorganisation des entreprises relevant du porte feuille de la SGP-INDJAB.

L'entreprise a été créée par fusion absorption de deux groupes comprenant quinze entreprises en novembre 2014.

1.4.2. Fiche signalétique

- **Dénomination social** : Algérienne de réalisation et de construction du centre, dénommée par abréviation « AL.RE.C.C » ,

- **Logo** : 

- **Siege social** : Route Nationale N° 01 - Bir Mourad Rais - Alger
- **Direction Générale** : Zone Industrielle de Oued-Smar (W. d'Alger)
- **Forme juridique** : Société par action à capitaux public SPA.
- **Date de création** : 24/ 07/ 2014.
- **Chiffre d'affaire (2017)** : 8.021.765.000,00 DA

- **Effectif totale** (2018) : 3813 employés (février 2018)

1.4.3. Les domaines d'activité d'ALRECC :

- Construction Générale et métallique
- Restauration-Rénovation
- Travaux Publics et démolition
- Production bétons et agrégats de construction
- Aluminium-Revêtement
- Voirie réseau divers
- Construction métallique
- Corps d'Etats secondaires (menuiserie et aluminium)

1.4.4. Présentation de la direction générale

La direction générale est représentée par son PDG YAHIAOU Samir qui définit et fixe les axes stratégiques et les objectifs de cette dernière, qui a pour but de gérer les activités des entités affiliées à l'entreprise et la réalisation des projets.

- **La fiche signalétique de la direction générale :**

Siège sociale : la zone industrielle Oued S'Mar la route nationale n° 01, Bir Mourad Rais.
Alger.

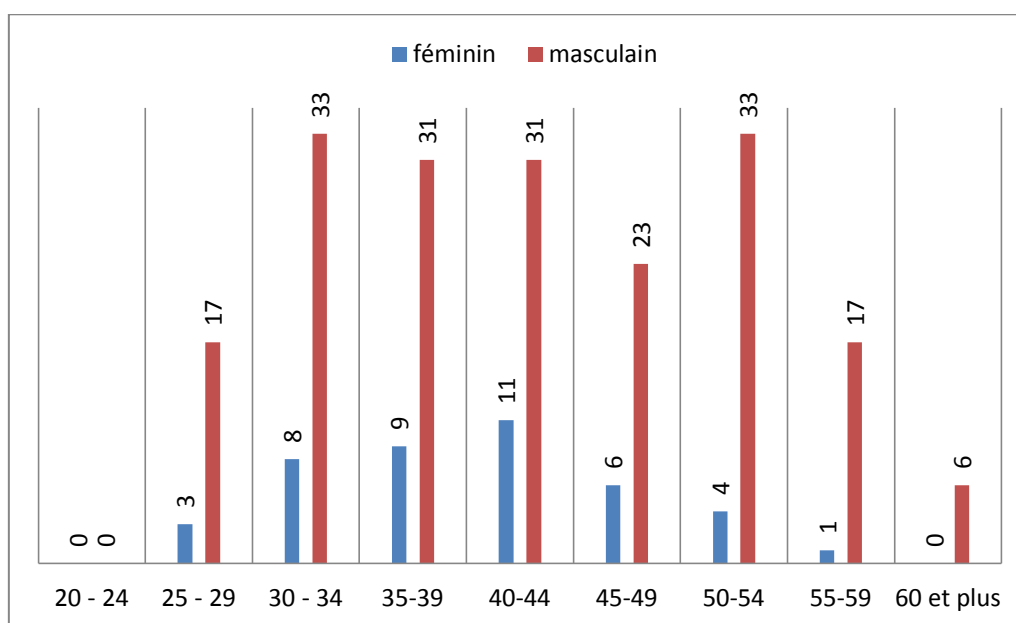
Nombre d'effectifs : 233 employés.

Adresse e-mail : Direction.generale@alrecc.dz

Numéro de téléphone : 021 51 30 96/ 97.

- **L'effectif de la direction générale :**

Figure 1 : Répartition des effectifs selon tranches d'âge et sexe dans l'entreprise ALRECC



Source : élaboré par nous même

La direction générale d'AL.RE.CC comprend 233 employés, avec une moyenne d'âge de 42 ans et d'une ancienneté moyenne de 5 ans. De plus, 77.14 % des employés sont sans diplômes et 81.97 % sont des hommes (fig. 1).

1.4.5. Les principales entités d'ALRECC

L'entreprise ALRECC dispose de 13 entités.

- **Entités de Construction générale (EC BLIDA – EB ALGER – SNB TRAPAL-ECOPROM) :**

1. EC BLIDA : L'ECB active depuis 33 années dans la réalisation de bâtiment en gros œuvres et T.C.E, son siège social est situé à Béni-Mered (Blida), avec un effectif de 873 travailleurs.

2. EB ALGER : EBA active dans le domaine du bâtiment, son siège est situé à Bir Mourad Rais (Alger), avec un effectif de 812 travailleurs.

3. SNB TRAPAL : Est une entreprise de bâtiment, son siège social est situé a el Achour (Alger), avec un effectif de 194 travailleurs.

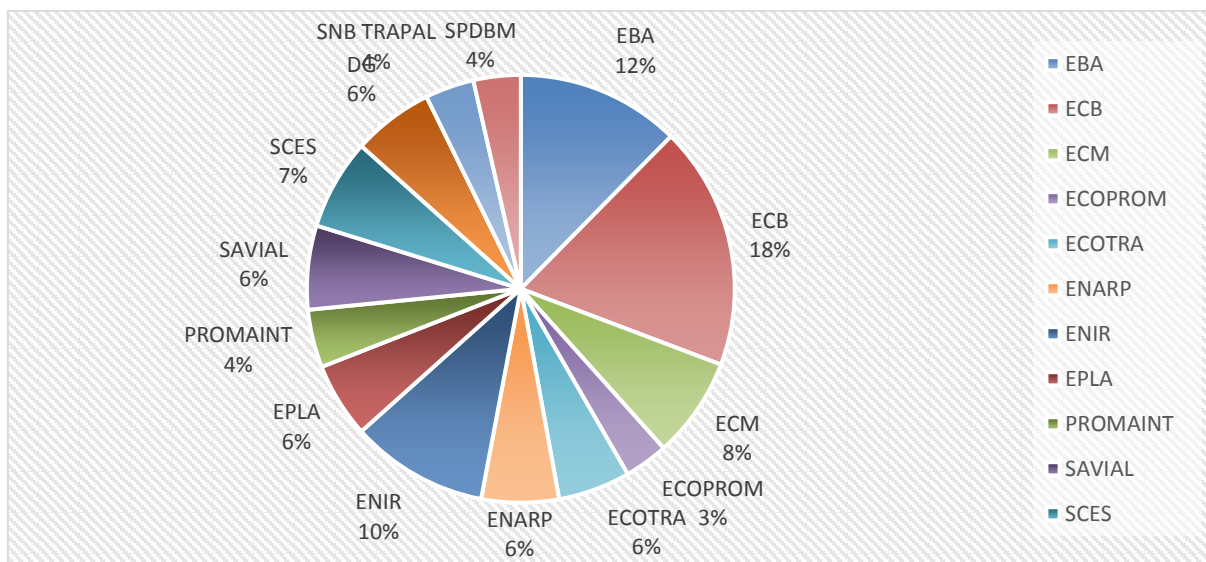
4. ECOPROM : Est une entreprise de bâtiment, son siège social est situé à El Harrach (Alger), avec un effectif de 190 travailleurs.

- **Entité des Corps d'état secondaire et fabrication de cabines sahariennes (CES) :**
CES active depuis plus de 16 années dans la réalisation des corps d'états secondaires des bâtiments, son siège social est situé a Rouïba (Alger), avec un effectif de 302 travailleurs.
- **Entité de Voirie et réseaux divers (SAVIAL) :**
SAVIAL active depuis plus de 17 ans dans la réalisation des bâtiments, la réalisation des travaux de voiries et réseaux divers, son siège social est situé â El Harrach (Alger), avec un effectif de 249 travailleurs.
- **Entité de Restauration et rénovation (ECOTRA) :**
ECOTRA est une entreprise spécialisée dans la restauration du vieux bâti, son siège social est situé à Bab El Oued (Alger), avec un effectif de 205 travailleurs.
- **Entités de construction métallique (ECM – PR OMAINT) :**
 1. **ECM :** Est une entreprise des corps d'état secondaires, son siège social est situé â Sidi Moussa a Alger, avec un effectif de 439 travailleurs.
 2. **PROMAINT :** Est une entreprise de Maintenance et Travaux Industriels mais au vu de son plan de charge elle est plus orientée vers la construction en charpente métallique, son siège est situé à Oran.
- **Entité de Production de béton + préfabrication + produits agglomérés (SPDBM) :**
SPDM active depuis plus 18 années dans le domaine de la production et la distribution du béton prêt à l'emploi, la préfabrication d'éléments en béton, les agglomérés et le façonnage des aciers, son siège social est situé à la zone Industrielle Oued Smar (Alger), avec un effectif de 157 travailleurs.
- **Entités de Menuiserie aluminium, Menuiserie bois et aménagement des espaces verts (EPLA-ENARP) :**
 1. **EPLA :** Est une entreprise des corps d'état secondaires (menuiserie aluminium), son siège social est situé â Oued Smar (Alger), avec un effectif de 258 travailleurs.
 2. **ENARP :** Est une entreprise des travaux d'aménagement extérieur, son siège social est situé rue Said Hamlet à Hussein Dey (Alger), avec un effectif de 263 travailleurs.
- **Entité de travaux publics, Démolition et rénovation (ENIR) :**
ENIR active depuis plus de 33 année dans le domaine des travaux publics et bâtiments, son siège social est situé â Oum Drou (Chlef), avec un effectif de 470 travailleurs.

- **carrières de production d'agrégats de construction :**

L'entreprise ALRECC, dispose de quatre carrières de production d'agrégats toutes granulométries confondues localisé à Keddara (w. Boumerdes), Oued Sder (w. Djelfa). Oued Ali (w. Ain Defla), Sidi Khaled El Hachimia (w. Bouira).

Figure 02 : La répartition d'effectifs par entités Février 2018



Source : élaboré par nous mêmes

Selon la figure 2, la répartition des effectifs selon les entités affiliées à l'entreprise AL.RE.CC en Février 2018. On remarque que les entités ECB et EBA ont les effectifs les plus élevés, 18% pour ECB et 12 % pour EBE de l'effectif total. Nous remarquons également qu'à travers la figure que l'entité qui possède le moins d'effectifs, est l'entité ECOPROM avec un faible taux de 3%. Le reste des effectifs est réparti presque d'une manière égale entre les entités restantes.

1.4.6. Architecture du système de management

Le système de management d'ALRECC est architecturé autour de 10 processus complémentaires présentés dans le tableau ci-dessous (voir tableau 1):

Tableau 1 : Le système de management d'ALRECC

Management	2	m1	▪ Gouvernance
		m2	▪ Système de management (analyse et amélioration)
Réalisation	3	r1	▪ Commercial et marketing
		r2	▪ Achats
		r3	▪ Etude - Réalisation - Mise à disposition et Contrôle
Soutien	5	s1	▪ Gestion des ressources humaines
		s2	▪ Logistique et gestion des stocks
		s3	▪ Maintenance
		s4	▪ Finances et comptabilité
		s5	▪ Hygiène-sante-sécurité et environnement

Source : document interne de l'entreprise

CHAPITRE 2 : LE CADRE THEORIQUE

La ressource humaine constitue un des leviers des plus importants du développement de l'entreprise et de l'amélioration de sa compétitivité. Cette ressource doit être considérée comme un facteur de succès ou levier de réussite. Pour réaliser cela, les organismes font appelle à la formation pour une adaptation continuelle aux nouvelles exigences des postes de travail.

2.1. Revue de littérature

Pour réaliser notre revue, on a procédé à l'analyse de nombreux livres et articles traitant la formation en entreprise. En fait, on peut considérer notre revue de littérature comme une carte qui va nous orienter dans notre recherche, afin de nous permettre d'identifier les différents concepts et théories dont nous avons besoin dans notre étude. Par la suite, cette étape nous permettra, d'élaborer un guide d'entretien qui nous aidera à cerner un plan de formation.

La définition de la formation a été abordée dans beaucoup de livres de la gestion des ressources humaines, tels que l'ouvrage de celui de PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines et gestion du personnel » dans sa 2^{ème} édition, il a consacré dans son livre global de la GRH, un titre sur la formation on ne peut pas parler de ressource humaine sans parler de la formation, il la définit en détail avec ces actions, ses intérêts pour les salariés comme pour l'entreprise.

PERRETI Jean-Marie à travers la 14^{ème} édition et 15^{ème} édition de son ouvrage « *Ressources Humaines* », Il y a plus de détails et il a amélioré ces concepts mais il est resté dans le même contexte.

SEKIOU, BLOUDIN, PERETTI (2001), ont parlé de la formation dans leur ouvrage « Gestion des ressources humaines », ils ont définis cette dernière, comme un moyen de développement, d'amélioration des compétences à l'échelle individuelle et de réalisation d'objectifs pour l'organisation.

Dans les livres spécialisés dans la formation, on s'est référé à MEIGNANT A. (1991) dans son livre « Aménager la formation », il voit que la formation est un moyen d'ajustement pour équilibrer entre les compétences excitantes et celles requises pour atteindre les objectifs, tout en mettant en avant les pratiques de la formation.

CHARLEZ Jean-Paul et RAVACHEA Bénédicte, ont traités dans leur ouvrage « Le grand livre de la formation » dans la 2^{ème} édition, l'historique et l'évolution de cette dernière, du droit de la formation et de l'obligation les acteurs impliqués dans celle-ci, ils ont abordés les points les plus essentiels de la formation.

D'autres auteurs ont parlé la formation en détails, en vu de son ancienneté dans la GRH tels que :

- SOYER J. dans son livre « *fonction formation* », ou encore MEIGNANT A. (2009). *Manager la formation.*
- PARMENTIER C. (2008). *L'ingénierie de la formation, outils et méthodes*

Concernant les articles qui traitent de la formation, on cite encore :

Article 1 : La formation, levier de la stratégie de l'entreprise, par ASOULAY Guilbert publié en 17 février 2014. Dans cet article, il a expliqué l'importance de la formation à l'échelle individuelle pour la carrière de chaque élément. Tous les salariés ont besoin de faire évoluer leurs compétences pour enrichir leur CV.

Et à l'échelle organisationnelle, pour former ses collaborateurs est un enjeu stratégique. C'est un investissement à long terme notamment pour les entreprises qui progressent.

Article 2 : Apporté un éclairage a la formation, écrit par CICERO DE QUALIPOLE Jérémy. L'auteur inspire son article de la norme ISO 9001, il s'intéresse aux techniques d'élaboration des plans de formation, il a expliqué ces techniques par les étapes suivantes :

- Mettre en balance les besoins de l'entreprise et les compétences des collaborateurs ;
- Définir des actions de formation en fonction du diagnostic réalisé lors de l'étape précédente ;
- Consulter les instances représentatives du personnel pour valider le plan de formation.

2.2. Cadre conceptuel

2.2.1. Les concepts clés liés à la formation

2.2.1.1. Formation

La formation constitue un aspect important dans la gestion des ressources humaines et de l'organisation. Elle est un élément essentiel de la survie et du développement de toute organisation.

Elle constitue à la fois, un moyen d'élever et de garder le niveau de compétence personnelle nécessaire pour rester à jour dans l'exécution du poste, de donner à l'employé la possibilité de contribuer dans le développement de l'entreprise, d'accroître le rendement de son travail et par la suite la satisfaction qu'il peut en tirer.

L'entreprise peut utiliser la formation comme outil de compétitivité, elle a pour but d'atteindre les objectifs et optimiser un meilleur rendement.

Définition 1 :

Selon SEKIOU, BLOUDIN, PERETTI et autres (2001, p. 536), « Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés dans lequel, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

Définition 2 :

Selon MEIGNANT (1991, p. 101), la formation est un : « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale. Car, elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariées des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ».

Définition 3 :

Raymond VALTER (1960, p. 50), il Confirme que la formation est « Un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation »

2.2.1.2. Compétences

C'est un concept clé, dans les sciences de gestion des ressources humaines, elles sont définies comme la relation entre les savoirs mobilisés et développés par les employés et les actions (DURRIVE Louis, 2016, p. 17). Ces actions sont définies comme étant une capacité d'utiliser ces connaissances d'une façon rationnelle. Alors, on peut dire que la compétence, c'est la combinaison entre le savoir, le savoir être (raisonnement) et le savoir faire qui permet à résoudre les problèmes (DIETRICH Anne, 2015, p. 155).

2.2.1.3. Aptitude

Selon PERETTI J-M., l'aptitude est « Ensemble des qualités physiques et intellectuelles, utilisées ou non, identifiées ou non, d'un individu, susceptibles d'être prises en compte dans sa vie professionnelle »

2.2.1.4. Qualification professionnelle

La qualification est « L'association des aptitudes, des compétences, des qualifications et de l'expérience acquises qui permet d'exercer une profession ou un métier déterminé. » (ABBAD Ferhat et MAALLEM Bilal, 2015, p. 11)

2.2.1.5. Apprentissage

C'est un processus d'acquisition de connaissance d'habilité, de valeur et d'attitude. Le processus fondamental dans l'apprentissage est l'imitation (la répétition d'un processus observé, qui requiert du temps, de l'espace, des habilités et d'autres ressources ou moyens).

(Lire tout: <http://lesdefinitions.fr/apprentissage> (06/ 01/ 2018 a 11:27))

2.2.2. Les objectifs de la formation

L'entreprise fait recours à la formation pour atteindre certains objectifs, on peut distinguer deux types de ces objectifs (PERETTI J.M. 2015, p. 448).

2.2.2.1. Objectif organisationnel

Pour améliorer la productivité au sein de l'entreprise, celle-ci fait appel à la formation, avoir un meilleur rendement avec une meilleure qualité de travail, plus un bon climat sociale au sein de l'organisation, tous les employés ont le droit de se former.

Instaurer un esprit d'amélioration chez les employés, une bonne organisation réduit le turn over et les coûts de la perte de la production. Une bonne communication dans l'organisation ce qui favorise le travail d'équipe.

2.2.2.2. Objectif individuel

Encourager le développement personnel et la confiance en soi, permettre à l'employé de développer un sentiment de satisfaction et de sécurité, car ces compétences sont toujours demandées sur le marché de travail. Aidez l'individu pour la réalisation de but personnel, leur permettre de prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement, en plus de progresser dans leur travail, ce qui leur permettra d'avoir des postes plus importants.

2.2.3. Les actions de la formation

Selon (CHAMPAGNE C. 2010, p. 158), les actions de formation sont l'ensemble des pratiques relatives à l'application de la formation professionnelle, chaque entreprise choisie, ces actions selon les besoins parmi ces pratiques, on cite :

- **les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés :**
Elles ont pour objet, d'intégrer les salariés dans leur poste de travail, de le leur permettre de garder le niveau nécessaire pour maintenir leur travail.
- **Les actions de promotion :** elles ont pour but d'avoir de nouvelles qualifications plus élevées pour accéder à des postes plus importants.
- **Les actions de prévention :** elles ont pour objet d'améliorer les qualifications pour réduire les risques d'inadaptation, en vu de l'évolution des techniques modernes.
- **Les actions permettant aux travailleurs de faire valider les acquis de leur expérience :** cette dernière à pour but l'acquisition de diplôme pour les salariés qui on apprit sur le terrain.

2.2.4. Les types de formation

L'image qui nous vient à l'esprit, lorsque on envisage une formation, c'est la méthode classique celle de session, elle rassemble un groupe de participants pendant un temps donné dans un endroit précis, ces types de formation sont : Selon NOYE Didier et autres (2016, p. 9-13)

- ✓ **Session de formation classique :** elle se présente comme un regroupement de personnes dans une salle, elle peut être gelé, reporté, massée dans le temps continue, elle s'inscrit dans un parcours de formation avec des modules qui se complète.
- ✓ **Formation en alternance :** la personne qui suive cette formation la réalise en alternance, entre la formation en entreprise et au sein d'une structure de formation,

elle se présente comme une combinaison entre la formation en salle et la formation sur terrain.

- ✓ **Formation à distance** : c'est un cas particulier de la démarche, car sa mise en œuvre est faite avec internet, c'est une formation en ligne.
- ✓ **Formation intégrée au travail** : dans ce type de formation, la personne apprend en même temps quelle exerce son travail avec des modalités telles que :
 - Le travail en binôme avec une personne expérimentée ;
 - Le tutorat peut être un moyen performant ;
 - La participation a un groupe transverse pour résoudre un problème ou réaliser une mission.

2.2.5. Les enjeux de la formation

Selon FERAH Rachida (2015, p. 15) les enjeux de la formation sont :

- Faire face aux évolutions organisationnelles par l'enrichissement des compétences.
- C'est un outil stratégique du fait des exigences concurrentielles.
- Faciliter les relations fonctionnelles
- Empêcher le vieillissement des connaissances faites de réactualisation régulière.
- Enrichir les perceptions apportées des idées nouvelles.
- Renforcement technique et mise à niveau.

2.2.5.1. Le cadre légal et réglementaire de la formation en Algérie

Le législateur algérien a abordé la thématique de la formation, et a régit des articles de lois pour l'organisation et la rendre obligatoire.

D'après la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail (modifiée et complétée au 11 janvier 1997) :

Chapitre 1 :

Article 06 : Les travailleurs ont droit à la formation professionnelle (et à la promotion dans le travail)

Chapitre 2 :

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 de l'hygiène de sécurité.

Chapitre 5 :

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 du métier

Article 58 : tout travailleur est tenu 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 perfectionnements professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec 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. (Ce qui fonde la formation).

Ces articles montrent les droit des travailleurs et leurs obligations en vers leur employeurs. A propos de la formation en raison de son importance dans les temps actuels, les compétences sont considérées comme une ressource vouée à l'obsolescence.

Pour l'intérêt de l'employé, il doit suivre des formations pour rester demandé dans le marché du travail pour lui permettre de garder le niveau nécessaire pour l'exécution des taches de son poste de travail.

Le législateur algérien n'a rien laissé au hasard, mais il a tout décrit dans ces textes de loi, en ce qui concerne le plan de formation, de sa validation jusqu'au budget de la formation comme telle :

Après avoir étudié, les besoins en formation entre le DRH et le responsable de la formation, le plan est d'étudier est de vérifier avant sa mise en œuvre par le comité de participation et le PDG, la loi prescrit dans l'article 94, relatif aux attributions du comité de participation, que le comité de participation à les attributions suivantes :

- aux plans de la formation professionnelle, du recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage.

- aux modèles de contrats de travail, de formation et d'apprentissage. De la loi de finance 1998 :

L'article 55, prévoit des dispositions spécifiques en matière de formation professionnelle, à savoir :

« Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant de 0.5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue ».

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 0.5% et le taux réel consenti aux actions de la formation professionnelle, dont le produit est reversé dans un compte d'affectation spéciale.

L'article 56, prévoit des dispositions spécifiques pour l'apprentissage. D'après le code de travail, les principales dispositions constitutionnelles relatives au droit de travail algérien (KOUADRI Sid-Ahmed, 2007).

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 dictées par la législation en vigueur. La taxe est recouvrée comme en matière de versement forfaitaire.

Les conditions et modalités d'application du présent article seront fixées par voie réglementaire.

Le législateur algérien en mettant en place cette loi fiscale à obliger l'employeur algérien à former ces éléments parce que dans le cas contraire, le budget réservé à cette dernière sera versé aux impôts.

2.2.6. La politique de formation

La politique de formation au sein de l'entreprise reflète une culture d'entreprise, vis à vis de cette dernière. Elle permet d'identifier les objectifs que l'entreprise veut atteindre.

Considéré chez certains, comme un outil de communication, la politique de formation peut rester pendant des années, contrairement à la formation en elle-même qui change chaque année.

Selon MEIGANT Alain, (2003. p. 55), elle est définie comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement ».

Selon SOYER Jacques, (1999. p. 48), pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée ».

Il s'agit d'un document contractuel, qui peut changer selon le contexte et les objectifs mais généralement, il comporte :

- Les objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- la stratégie de l'entreprise doit être conditionné à cette politique ;
- Une cartographie des actions que doit suivre la formation.

Une politique de formation doit satisfaire deux préoccupations, à savoir :

- L'intérêt de l'entreprise qui se présente par une meilleure productivité, et l'adaptabilité des salariés aux changements induits par l'environnement ;
- La promotion et la valorisation de chaque salarié, en identifiant les changements qu'il faut faire afin de contribuer au développement de l'entreprise.

2.2.6.1. Les facteurs d'élaboration de la politique :

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et sans contexte FAURE Jean-Luc (p. 46), s'appuie sur la prise en compte, intégratives, de sept facteurs suivants : (EMTIR Fatima Zohra, 2014, p. 32)

- Le marché, le produit, la concurrence :

L'environnement impose des orientations politiques (objectifs de performance et de qualité).

- La technologie :

Il faut rester en phase avec l'évolution, le développement des technologies nouvelles impose une cohérence entre les qualifications nécessaires, pour la maîtrise des nouveaux outils.

- L'organisation :

La politique doit s'adapter aux changements organisationnels, les exigences et les évolutions des emplois.

- **Le management à l'animation hiérarchique :**

Pour valoriser les employés, ils doivent avoir une gestion participative.

- **Etat des ressources humaines :**

Les données factuelles : pyramides (des âges ; d'ancienneté). Tout ce qui concerne la gestion de carrière, d'évaluation continue et la formation.

- **Situation sociale :**

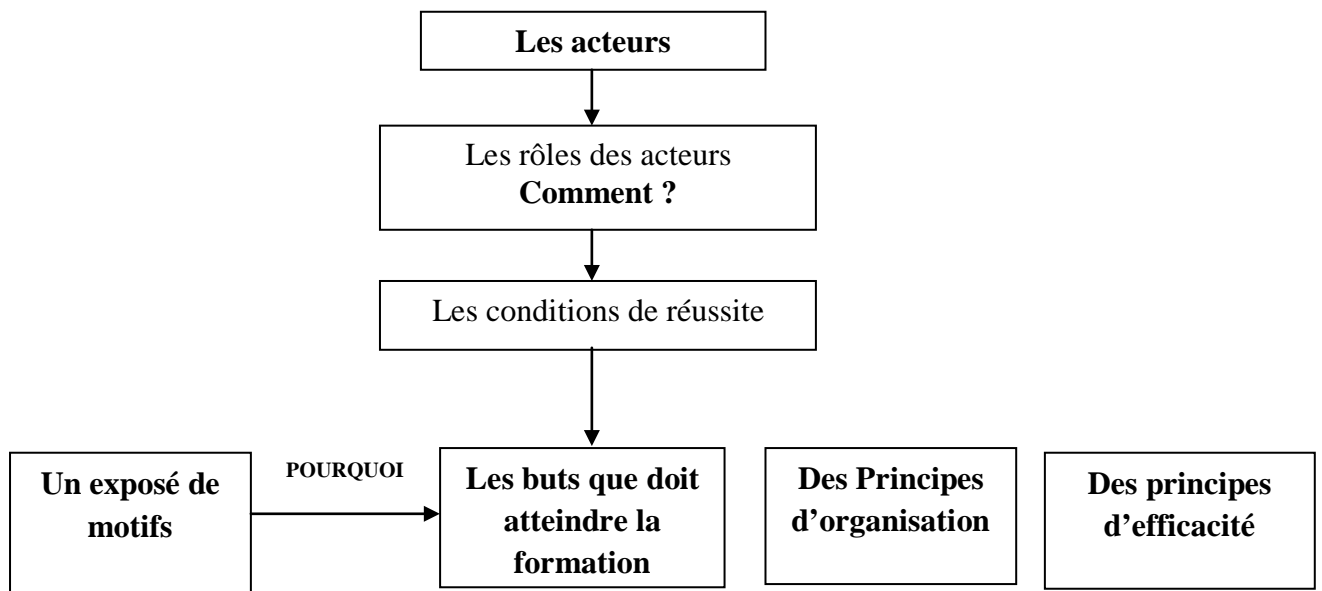
La qualité de vie au travail le climat social, la culture d'entreprise.

- **Environnements sociogéographiques :**

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment, avec la norme environnement (ISO 14000) et qualité (ISO 9000)

Le schéma suivant représente la politique de formation selon SOYER Jacques dans son livre « Fonction de formation » :

Figure n° 3 : La politique de formation



Source : SOYER (J), 1999, p 48.

2.2.7. Ingénierie de la formation

D'après le petit LAROUSSE (2008, p. 537) illustré, l'ingénierie est définie comme suit :

« Étude d'un projet industriel sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, monétaires, et sociaux) qui nécessite un travail de synthèse coordonnant les travaux de

plusieurs équipes de spécialistes, discipline spécialité que constitue le domaine de telle étude »

Et d'après PARMENTIER C. (2008, p. 02), il définit l'ingénierie de la formation comme : « l'ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation (cursus ou cycle de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives, session ou stage...) en vue d'optimiser l'investissement, qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité ».

Si nous reprenons une définition opérationnelle de l'ingénierie de la formation, il s'agit : « Un ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé » (cité par LAYACHI Amina, 2016, p. 25).

L'ingénierie de formation est elle-même un processus, qui nous aide à relier les principales activités de la formation. Il nous montre l'enchaînement des actions dans un ordre logique hiérarchique, que l'on doit suivre pour que notre formation soit réussit.

2.2.7.1. Le processus d'ingénierie de la formation :

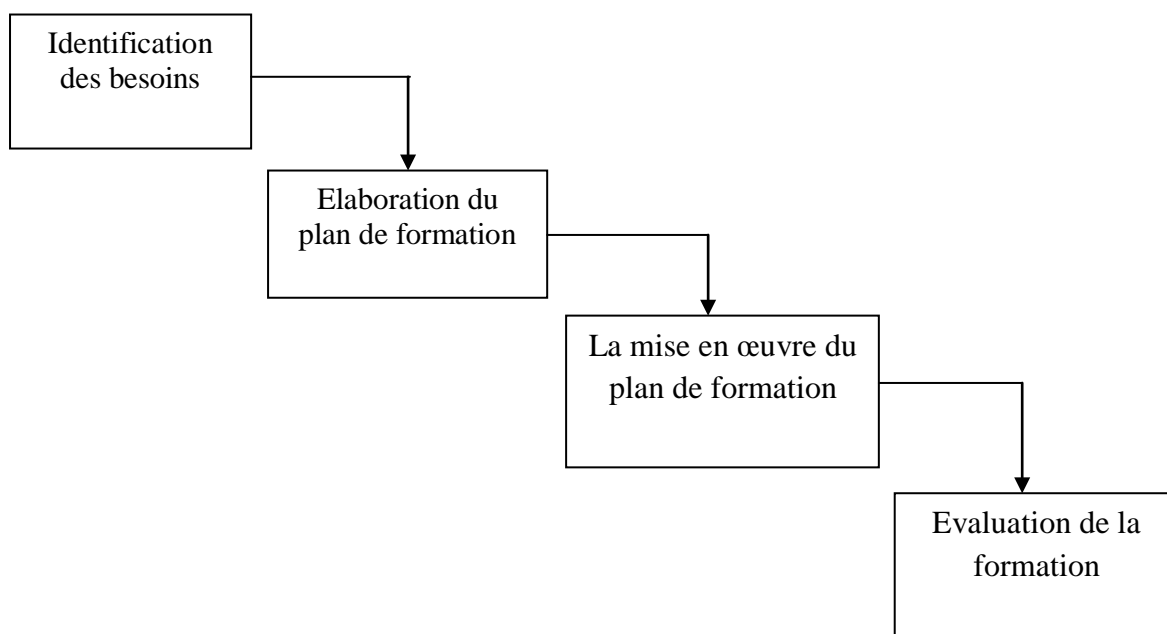
Phase 1 : l'analyse de besoin

Phase 2 : l'élaboration du plan de formation

Phase 3 : la réalisation de la formation

Phase 4 : évaluation de la formation

Figure n° 4 : Processus d'ingénierie de la formation



Source : construit par nous-mêmes

2.2.7.2. Identification des besoins

Nous commençons par la définition de MEIGNANT Alain page 132 qui définit le besoin de formation comme : « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par les moyens de la formation ».

D'après PARMENTIER C. (2010, p. 115) : « les besoins en formation sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire et un profil réel, Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale».

Le besoin de formation se définit comme la déférence entre « ce qui est » et « ce qui devra être ». Un tel besoin apparaît, lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises (CFC, 1993, p. 93).

Pour commencer, l'analyser des besoins de formation et leur contexte dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les besoins de formation son l'écart entre une situation souhaitée et la situation actuelle, les compétences évaluées qui doivent se développer au sein de l'entreprise, parmi les enjeux de cette opération est d'émerger une demande parfois sous-jacente de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels ; ainsi, l'analyse des besoins de formation prend appuie sur des questionnements de collecte d'informations, des confrontations d'options et des contrôles qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs opérationnels.

L'identification des besoins selon MADAGH Med Cherif (2015), doit se faire par des personnes compétentes, qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables (cité par Amina LAYACHI, 2016).

- De découvrir, s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation sera confrontée, grâce au développement à moyen et à LT des RH.
- L'obligation d'avoir une vue sur l'environnement externe et interne de l'organisation comme les progrès technologiques, les ressources excèdent sur le marché du travail, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

Les employées concernées par le projet de formation doivent être identifiées.

Cette phase comprend le recueil des données, la classification des besoins et l'analyse des données recueillies comme suit :

2.2.7.3. Recueil des données

Cette étape consiste à intégrer tous les employés, et de recueillir tous les données qui concerne les postes de travail.

Elle sert à cerner et diffuser les objectifs stratégiques et les objectifs de formation à atteindre.

Et donc, on ne peut pas suivre les envies du personnel, vu que les formations sont liées aux objectifs à atteindre.

Pour voir si cette formation est utile, on doit se poser la question suivante : « la formation peut-elle être facilité pour atteindre ces objectifs ? ».

Si la réponse est oui, alors cette formation doit se faire dans l'intérêt de l'entreprise. La démarche de détection des besoins en formation doit emprunter trois cheminements :

- **Une démarche prospective :**

Sa consiste à anticiper la recherche des actions de formation indispensables, tout en tenant compte des évolutions prévisibles, technologiques, économiques et sociales de l'entreprise.

- **Une démarche liée à l'observation d'éventuelles difficultés de fonctionnement de l'entreprise :**

Elle a pour but l'amélioration, par une meilleure adaptation du personnel et par conséquent des formations qui visent au perfectionnement des connaissances ou à la meilleure maîtrise des techniques et des responsabilités.

- **Une démarche individualisée :**

Qui consiste à analyser avec chaque membre de l'entreprise, l'intérêt et la nécessité d'améliorer ses connaissances par des actions de formation qui soient liées aussi bien, à l'exercice de ses activités, qu'à des évolutions incertaines dans ses responsabilités.

2.2.7.4. Classification des besoins

Elle se fait, selon l'ordre des priorités attribuées aux actions à entreprendre au projet de la formation. Elle illustre :

- Les exigences en RH ;
- La capacité du personnel en place ;
- Les besoins exprimés par chaque salarié et chaque service ;
- Le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

Dans son livre « la fonction formation », SYOYER Jacques (2003, p, 12) décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »

Tableau n° 2 : Les besoins de formation

Les types de besoin	Mode de recueil	Formation sur l'initiative	Formation sur la responsabilité
Collectifs En rapport avec les objectifs opérationnels des unités.	Travaux de groupe lors de l'élaboration des plans d'actions des unités.	De l'entreprise	Du manager de l'unité
Individuels En rapport avec les postes ou à occuper dans la même unité.	Entretien d'activité	De l'entreprise	Du manager de l'unité
Personnels D'évolution dans l'entreprise avec changement de direction.	Entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise ou du salarié	Du salarié et de la DRH
Personnels Son liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux.	Entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise ou du salarié	Du service formation

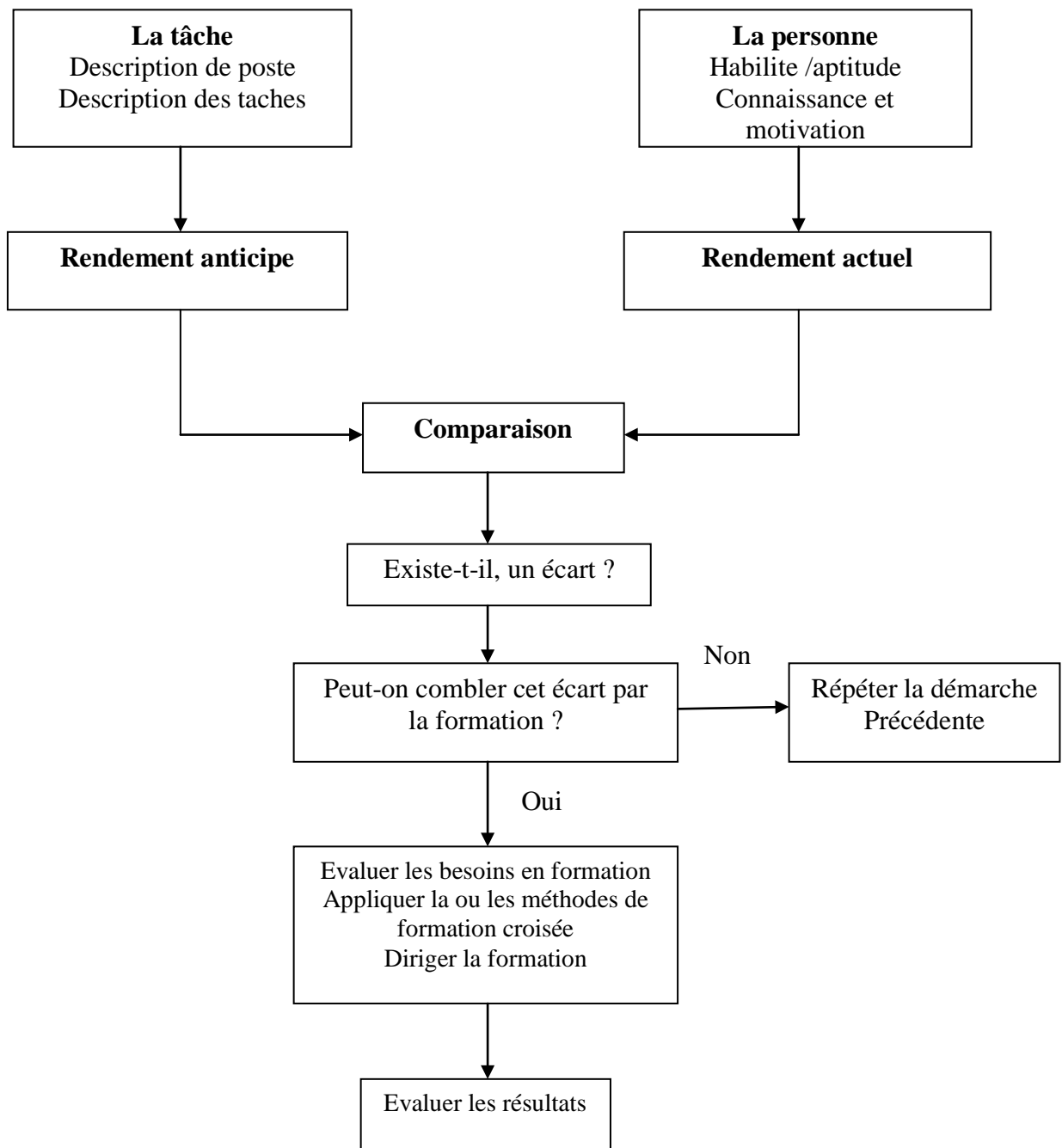
Source : SOYER .J, 2003, P. 141.

2.2.7.5. Analyse des données recueillies

L'analyse des données est une démarche d'évaluation, essentielle pour tout système engagé dans un projet de formation. Elle permet de déterminer les formations que les salariés devront recevoir, pour satisfaire les exigences de l'entreprise.

Elle à pour but de démontrer, s'il y a des écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Figure n° 5 : Démarche d'identification des besoins de formation



Source : DOLAN (S.L), 2002, p. 315.

2.2.8. L'élaboration d'un plan de formation

2.2.8.1. La notion de plan de formation

Selon ARDOUIN T. (2003, p. 55), « 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). Nous pouvons dégager les principales opérations à effectuer pour élaborer, construire et suivre un plan de formation ».

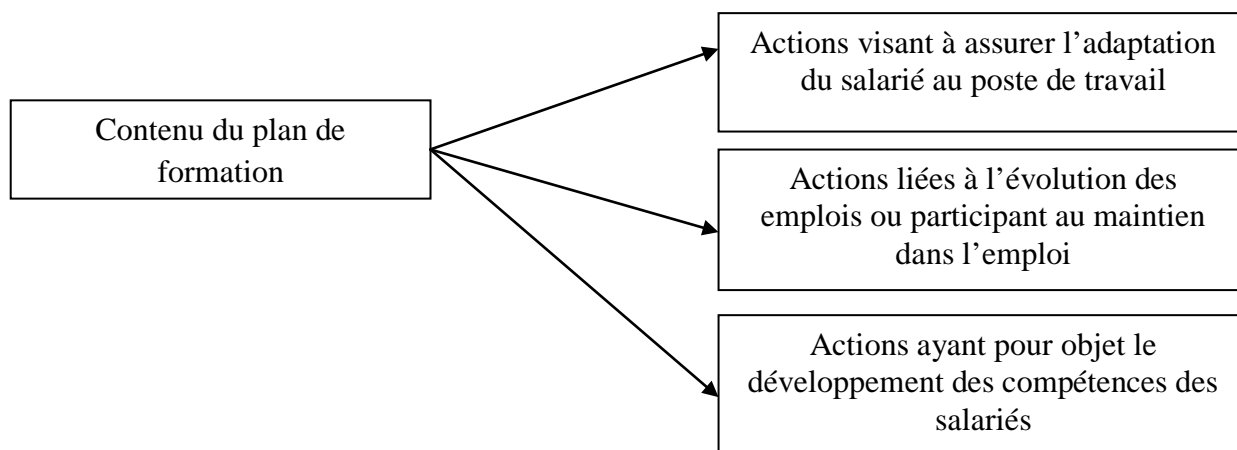
En fonction des actions retenues, le responsable de formation construit le plan de formation de l'entreprise.

Selon MEIGNANT Alain (1997. p. 132), il mentionne qu'un « le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »

Selon SOYER Jacques (p. 124) « Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il est monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management, la culture de l'entreprise, les politiques de personnel, les modes d'organisation du travail ».

Cette étape conduit à la sélection des dispositifs appropriés à la création des actions de formation les plus adaptées. Dans cette phase, la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les repères de compétences et le cahier de charge des projets. Cette étape est effectuée par le responsable de formation et le responsable comptable.

Figure n° 6 : Contenu du plan de formation



Source : Schéma tiré de modèle de GUILLOT-SOULEZ Chloé, 2009, page 87.

Le plan de formation se compose de (BELLOUT Meriem, 2015, page 16-17)

➤ Les objectifs :

L'entreprise fait en sorte que son plan de formation soit conforme à ces objectifs:

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;
- Réactualisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel ;
- Information du personnel sur l'entreprise, pour assurer l'intégration et une meilleure communication ;
- Amélioration du climat social, la valorisation des employés

➤ Les priorités :

L'entreprise doit identifier les actions à mener par ordre de priorité, c'est-à-dire voir les actions qui doivent se faire en premier, par ordre chronologique.

➤ Le contenu :

Il précise le type et le domaine de formation et il change avec les objectifs de l'entreprise.

➤ La durée, le calendrier :

Il existe deux types, à court ou long terme, L'entreprise opte pour les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

➤ Le budget :

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise peut engager en matière de formation. Cela rentre dans les dépenses globales de développement de l'entreprise.

2.2.8.2. Validation du plan

Il est fortement souhaitable que la procédure d'élaboration du plan de formation soit harmonisée avec celle de l'établissement du budget prévisionnel de l'année suivante, pour que les dépenses correspondantes soient bien prévues.

Le plan de formation doit être validé par la direction générale. Ce qui veut dire qu'après avoir élaboré le plan par le responsable de formation avec le directeur des ressources humaines, le plan doit être présenté au DG et le comité de participation CP pour le valider et le diffuser.

2.2.8.3. Les objectifs du plan de formation

Il existe plusieurs objectifs du plan de formation parmi les, on cite les suivants :

- Être en conformité avec la réglementation.
- Tenir compte de la négociation de branche en matière de formation professionnelle.
- Être en adéquation avec les orientations stratégiques et les objectifs de l'entreprise.
- Répondre à des besoins clairement identifiés.
- Réduire les écarts de compétence.
- Participer au développement personnel.
- Résoudre et/ou prévenir les dysfonctionnements.
- Préparer l'avenir par des actions préparant à l'évolution des emplois.

2.2.8.4. Les acteurs du plan de formation :

Le responsable hiérarchique des éléments, aide à définir les besoins de formation plus leur évaluation mais il n'est pas le seul responsable dans l'élaboration du plan de formation. On va avoir un plan qui répond aux besoins de l'entreprise : les responsables des RH et de la formation, les employés, la direction, le comité de participation.

2.2.9. La mise en œuvre de la formation :

Définition :

Une fois le plan de formation établie, la mise en place des actions programmées, doit se faire par le suivi et l'évaluation, le chargé de la formation diffuse à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation, et prévoit le départ en formation d'un certain nombre d'employés.

Le chargé de la formation prend contact avec le formateur chargé de l'opération avec les séquences suivantes (BENFARES Nora, 2015, p.13) :

- Analyse de la demande ;
- Prise en compte de l'état des futures formes ;
- Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- Construction éventuelle d'un plan de changement ;
- Formulation précise des objectifs.
- Détermination des modalités d'évaluation ;
- Elaboration du cahier de charge, qui consiste en un document contractuel déterminant le processus de formation.
- Planning des services ;

- Suivie de la mise en pratique ;
- Evaluation des différents objectifs.

Le responsable de formation est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'entreprise ; en liaison avec le service comptabilité, il pilote le budget du plan de formation et contrôle les dépenses de formation.

2.2.10. Evaluation de la formation

L'évaluation de la formation est une étape nécessaire. C'est cette étape qui détermine, si nos objectifs instaurés au départ, en étaient réalisés ou non, l'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de la formation à étudier les progrès à poursuivre, notamment en termes de formation notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise d'incubation. L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires ou encore de l'organisation (service et entreprise).

Elle peut être qualitative, c'est-à-dire si le contenu de formation était adapté aux salariés, quantitative, cela veut dire combien d'heures de formation ont été réalisées, financière c'est de voir le coût de cette formation pour l'entreprise.

En plus, d'une évaluation liée à la période qui suit la formation, juste à la fin de la formation appelé évaluation à chaud, elle se focalise sur la forme c'est-à-dire les conditions de déroulement de cette dernière. Suivie d'une évaluation à froid, après une période de la fin de la formation, elle traite de l'acquisition des compétences.

Conclusion

La formation devient de plus en plus une réalité incontournable dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. Le rôle de l'humain dans les organisations et surtout de la part des états qui ont constaté que la ressource humaine formée et compétente, reste un facteur déterminant de compétitivité internationale et du succès d'une économie.

Le management de la formation est devenu le pilier stratégique majeur, pour accroître l'avantage compétitif de l'entreprise. Ainsi, que la définition de la formation c'est aussi un travail continu qui s'appuie sur des sources d'écoute en interne qui alimentent l'entreprise en recherche d'information, de connaissance, des compétences et du changement.

Chapitre 3

Cadre méthodologique

Pour que le travail du chercheur soit lisible à un niveau mondial, il faut une méthodologie universelle claire. Ce chapitre est important dans notre travail.

3.1. Approche méthodologique

Notre travail s'inscrit dans le cadre épistémologique d'approche constructiviste, car notre objectif est de comprendre et d'analyser le processus d'élaboration du plan de formation. Dans ce cadre, notre étude se base sur une observation neutre et directe avec une collecte de données, ceci se fera grâce aux entretiens avec les différents acteurs qui interviennent dans l'élaboration du plan.

Notre recherche sera une recherche qualitative de ce fait on va la définir : la recherche qualitative génère des données non numériques, elle met l'accent sur des données verbales des données non mesurables, elle a pour but de décrire un sujet complet en détail, dont la nature est plus exploratoire. (MESKINE Mohamed Yacine, 2016).

3.2. Technique de collecte des données

3.2.1. L'observation

Si la vue est celui des 5 sens qui le plus souvent sollicite dans l'observation, alors c'est quoi précisément la définition de cette dernière :

« L'observation est un processus dont la fonction première immédiate est de recueillir de l'information sur l'objet pris en considération en fonction de l'objectif organisateur. » (DE KETELE Jean-Marie et ROEGIERS Xavier, 2009, p. 15).

L'information sélectionnée à l'état brute est traitée pour la rendre utile dans notre recherche.

3.2.2. L'analyse documentaire

L'exploitation des documents interne de l'entreprise, et une longue consultation de références, d'articles, et après l'analyse des articles de lois et autres ont été une source de données cruciales et des pièces majeures dans notre investigation au sein de cet organisme, et pouvoir collecter des informations à travers les entretiens.

3.2.3. L'entretien

Notre choix de collecte des données, s'est porté sur l'entretien, notre choix est motivé par la pertinence de ce dernier dans les études dite qualitatives, le terrain de recherche nous oriente vers l'information recherchée, il nous impose le champ de recherche. « L'entretien

s'impose chaque fois, que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées » (BLANCHET et GOTMAN, 1992, p. 40)

« Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé » (CHABANI Smain et OUACHERINE Hassane, 2013, p.72)

L'enquête par entretien est davantage adaptée, pour faire apparaître les processus et les « comment » que pour prendre en charge les questions causales, les « pourquoi » (BLANCHET et GOTMAN, 1992, p. 41). Il permet d'avoir, le vrai sens donné par les acteurs à leurs pratiques, un processus, une expérience, un événement, çà leur permet de s'exprimer et d'expliquer.

Autrement dit, l'enquête par entretien est particulièrement adaptée à notre thème de recherche, elle révèle les actions faites des acteurs impliqués dans la construction de notre plan. Les représentations et les pratiques ; les rationalités propres aux acteurs, celles à partir desquelles, ils se meuvent dans un espace social, et non pas ce qui les détermine à se mouvoir dans cet espace social » (BLANCHET et GOTMAN, 1992, p. 41).

3.3. L'échantillonnage

« Selon les critères définis à l'avance, un certain nombre de personnes parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier » (ACTOUF Omar, 1987 cité par KEBACHEH Kara S., 2014, p. 18). Dans notre recherche, la population mère est connue, c'est tous les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation au sein d'AL.RE.CC, c'est tous les responsables de cellules et de la direction qui déterminent le besoin en formation de leurs éléments (subordonnés), plus le responsable formation ainsi que le DRH.

3.4. La conception du travail sur le terrain

L'enquête de recherche s'est étalée sur une période de trois mois à partir de 04 février 2018 jusqu'à 4 mai 2018.

Nous avons procédé en premier lieu par connaître le lieu de stage, les employés puis à observer les formations en cours, observer l'élaboration du plan en cours, puis par organiser des entrevues, de manière régulière avec les employés pour comprendre davantage sur l'organisation du travail de cette entreprise, ainsi recenser les acteurs

intervenants d'une manière directe ou indirect dans le processus d'élaboration du plan de formation à AL.RE.CC.

Après avoir réalisé des entretiens exploratoires suivis d'observations et après révision des articles de loi. Nous avons dégagé les acteurs principaux intervenant dans l'élaboration du plan de formation sur lesquels, les entretiens approfondis vont être effectués.

Les personnes interviewées ont refusé qu'ils soient enregistré, ce qui nous amené a prendre des notes sur place, l'anonymat leur à par ailleurs été garanti.

Chaque entretien a duré environ une heure, la formulation des questions posées était suffisamment large et ouverte pour laisser à la personne interviewée le plus de liberté et de spontanéité possible dans ses réponses.

Les questions abordées avec les personnes interviewées sont présentées dans la guide d'entretien joint en annexe, utilisé comme support à la discussion durant les entretiens.

Nous avons exploité les données du terrain avec la méthode de l'analyse thématique, cette procédure qui « est défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui nous intéresse, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohésion singulière de l'entretien et cherche une cohésion thématique inter-entretiens. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes ». (BLANCHET Alain et autres, 2007, p. 96).

Avec l'analyse thématique la thématisations constitue, l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donnée en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la problématique. L'analyse thématique consiste dans ce sens à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel. (PAILLE Pierre et MUCCIELLI Alex, 2012, p. 232).

3.5. Les difficultés rencontrées

- certains responsables ne voulaient pas vraiment me répondre franchement et dire la vérité même après avoir expliquer, que c'est dans le cadre d'une recherche scientifique.
- le responsable formation est sortie en congé, je me suis retrouvé à partir voir l'ancien responsable de formation qui se trouve dans une autre entité.

- il y a des responsables qui ne comprennent pas mes questions, je devais leur expliquer des explications plus précises, du coup les entretiens prennent plus de temps.

CHAPITRE 4
PRESENTATION ANALYSE DU CAS
(PLAN DE FORMATION)

La formation est un axe très important pour une entreprise de la taille d'AL.RE.CC, car la ressource humaine est un levier de succès et c'est le facteur qui crée la concurrence dans le domaine du BTP.

4.1. Présentation du processus de l'élaboration du plan de formation au sein d'AL.RE.CC

Pour commencer le plan de formation au sein de cet organisme, il doit être conforme à celui de la théorie, c'est-à-dire un document annuel qui se fait après un long processus. Il comporte les thèmes sollicités, le nombre total de personnes concernées par la formation, la durée de la formation, le coût de cette dernière, l'organisme concerné pour organiser la formation (centre de formation) et pour la réalisation de ce document dans cette entreprise, on va suivre les étapes suivantes :

- D'abord un courrier est envoyé à toutes les entités de l'entreprise, ce courrier comporte un canevas fait par le ministère, dans le quel les entités expriment leur besoins.
- Pour ce qui est de l'identification des besoins des entités, je n'ai pas vu l'identification des besoins des entités. Cependant, le responsable chargé de la formation entame le consolidé des données reçues des entités de l'entreprise. Par contre, au sein de la direction générale ou j'ai réalisé mon stage, l'identification des besoins se fait par les responsables de direction et de cellules (voir l'organigramme annexe A).

Les responsables évaluent les résultats réalisés de leurs éléments dans le travail effectué, et voit s'ils sont satisfaits du rendement de leurs subordonnés ou non, en plus de l'évaluation annuelle (annexe B). Cette évaluation leur permet de faire une analyse précise sur chacun de leurs éléments et garder les éléments performants qui veulent travailler, et qui ont des carences dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles, une formation leur sera délivrée pour satisfaire leurs manques afin de se perfectionner.

Dans certains cas, le domaine technique évolue rapidement et très vite les connaissances du personnel deviennent obsolètes, ils ont besoins de formation permanente pour satisfaire l'évolution technologique, comme dans le cas des informaticiens ainsi que tous les éléments qui travaillent avec de nouveaux logiciels informatiques, aussi dans l'installation de nouvelle procédure une vieille juridique, qui s'impose dans les finances.

Pour conclure, l'identification des besoins se fait en mesurant l'écart entre le profil exigé est celui qui existe. On doit combler cette différence par des cycles de formation, si la

formation ne donne pas les résultats escomptés, on doit faire des recrutements pour combler le manque, et dans le cas extrême, on ne renouvelle pas le contrat de la personne. Dans l'entreprise AL.RE.CC, la nature des contrats en général des CDD, le plus long étant de 3 ans avec très peu de personnes qui sont en CDI. Vu de l'instabilité du domaine du BTP, l'élément qui n'est pas performant, il n'aura pas de renouvellement de son contrat et donc pas de formation pour les éléments non qualifiés.

Après avoir reçus les demandes de formation, elles sont traitées par le responsable de formation qui compare les demandes et les classés selon leurs pertinences et leurs importances pour l'entreprise. Ils doivent répondre aux objectifs de l'entreprise, il va recenser les thématiques de formation qui se répètent, par la suite, il réalise le consolidé, ce document sera exposé au DRH pour la validation. S'il n'est pas validé, alors le DRH doit refaire le travail avec le chargé de la formation jusqu'à obtention de la validation. Par la suite, le chargé de formation va se renseigner auprès des centres de formation pour avoir une estimation réelle du coût de la formation, la durée ainsi que la disponibilité de la formation. Il va établir un tableau comparatif des offres appelées TCO, ce tableau va l'aider à choisir son centre de formation le plus adéquat, et se rendre compte de la période la plus approprié et de ce qui est rentable pour l'entreprise. Suite à cette étape, l'estimation des coûts est comparée avec le budget réservé pour la formation en (annexe C). Ce budget est fait avec la direction des finances et de compatibilité, celui-ci peut comporter une petite marge d'erreur à la hausse comme à la baisse parce qu'il n'est pas encore fixe.

Cette phase est suivie par l'élaboration du plan type, ce prototype est exposé lors du conseil d'administration, du PDG, du DRH ainsi que du CP pour valider ce plan, qui sera approuvé et diffusé.

- Dans cette entreprise, il y a des formations qui sont imposées par le ministère avec le profil type, ce genre de formation n'étant pas planifié au préalable.

Aussi les exigences du marché du travail, imposent certaine formation qui ne sont pas disponibles et donc l'entreprise doit créer le profil recherché à l'interne, des fois avec des contrats de fidélisation, pour que cette entreprise reste compétitive et performante en même temps.

4.2. Analyse des données

Les entretiens ont été réalisés avec les responsables de direction et de responsables de cellules ainsi que du chargé de formation qui sont en charge du plan de formation.

4.2.1. Représentation de l'échantillonnage

A partir des entretiens que nous avons réalisés, on a pu extraire dans les tableaux ci-dessous les caractéristiques de notre échantillonnage.

- Répartition selon le genre

Tableau n°3 : Effectif selon le genre

Genre	Nombre
Hommes	6
Femmes	2

Source : construit par nous même

On remarque que ce tableau n°3, que les interviewés sont en majorité des hommes avec un nombre de 6 qui représente 75 %, contre seulement 2 femmes soit 25 %. Alors, on peut déduire que dans cette entreprise, les postes de responsabilité sont attribués aux hommes plus que pour les femmes.

- Répartition selon les tranches d'âge

Tableau n°4 : Répartitions selon tranches d'âge

Tranches d'âge (années)	Nombre de personnes
[33 - 41[2
[41 - 48[3
[48 - 55[2
[55 - 62[1

Source : construit par nous même

Dans ce tableau n°4 ci-dessus, on remarque que les interviewés sont assez âgés. La tranche d'âge la plus représentée est celle des [41-48[avec 3 personnes soit 37,5 %, suivie par la tranche [33-41[et celle de [48-55[avec 2 personnes, soit 25 % chacun, et enfin la tranche [55-62[qui représente que 12,5 %.

- Répartition selon l'expérience professionnelle

Tableau n°5 : Répartitions selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle (années)	Nombre de personnes
[10 - 18[4
[18 - 26[3
[26 - 34[1

Source : construit par nous même

On remarque que dans tableau n°5, les responsables interviewés ont suffisamment d'expérience pour occuper des postes de responsabilité et pouvoir identifier les besoins en formation de leur subordonnées et réaliser un plan de formation qui suit les objectifs de l'entreprise, Cependant, la tranche d'ancienneté la plus représentée est de [10-18[avec 4 personnes soit 50 %, suivit par la tranche d'expérience [18 - 26[avec 3 personnes soit 37,5 % et enfin la tranche restante de [26 - 34[avec 1 personne soit 12,5 %.

4.2.2. Présentation des résultats

Lors de ces entretiens, nous avons rencontrés des difficultés à faire parler les acteurs au sujet du processus d'élaboration du plan de formation, aussi il a été nécessaire de reformuler et de réexpliquer les questions afin de pouvoir recueillir l'essentiel.

Les axes thématiques	Les questions
Prendre connaissance des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissez-vous les objectifs de la politique de formation ? Lesquels ? - Comment choisissez-vous les personnes envoyées en formation ? - Le choix des employés envoyés en formation, sont-ils conditionnés par des objectifs à atteindre ? - Les programmes de formation sont-ils organisés en termes d'objectifs à atteindre ?
L'identification des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ? - Ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ? - Quels sont les principaux acteurs impliqués dans l'identification des besoins de formation ? - Y a-t-il une démarche collective et participative dans l'identification des besoins de formation ? - Savez-vous, Comment se fait l'analyse des besoins de formation ?

L'élaboration du plan de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les différents collaborateurs à la préparation du plan de formation ? - Qui est chargé de la programmation des actions de formation et choix des thèmes retenus dans le plan de formation ? - Savez vous comment se fait la sélection des organismes formateurs, et sur quelle base ? - Le plan de formation est il validé et diffusé ?
Perception et satisfaction des employés	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que les propositions des différentes structures d'AL.RE.CC sont prises pour le choix des actions de formation ? - Est-ce que vous étiez consulté dans l'identification et l'élaboration du plan de formation ? - Pensez-vous que le plan de formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ? - Quelles sont, selon vous les améliorations éventuelles à apporter aux pratiques actuelles en matière élaboration du plan de formation à AL.RE.CC, et pour la formation généralement ?

On va procéder à l'analyse des données par thématique :

Axe n ° 1 : prendre connaissance des objectifs

A la question, de savoir les objectifs de la politique de formation à AL.RE.CC. La majorité des personnes interviewés ne connaissent pas la politique de formation en elle-même, pas par méconnaissance du jargon managériale même après explication, c'était encore flou pour certains d'entre.

Pour le choix des personnes envoyées en formation, il diffère d'un responsable à un autre chacun à des critères sur lesquelles il se base pour faire son choix. On va citées leur propos il y a ceux qui proposent tous ces subordonnés sans faire de distinction, il

argumente son choix par l'égalité des chances, d'autres qui proposent, le moins compétent qui a des difficultés pour accomplir son travail, certains proposent les nouveaux recrutés pour une maîtrise de travail, et puis il y a ceux qui proposent les plus jeunes personnes, car elles sont plus aptes à apprendre.

Le choix des personnes envoyées en formation est conditionné par les objectifs fixés par l'entreprise, dans le but d'amélioration de la qualification professionnelle et l'augmentation du rendement. Tous les responsables argumentent leurs choix que si la personne est compétente et performante dans son travail, elle va le faire parfaitement et donc le rendement va s'aligner au objectifs de l'entreprise.

En ce qui concerne les programmes de formation en général pour certains interviewées, ils voient qu'ils sont programmés en termes d'objectifs d'autres le contraire, et ils ont argumenté que parfois, la formation est faite par obligation réglementaire pour bénéficier de l'exonération d'impôts, ils ont ajoutés que ces objectifs n'existent pas en réalité.

Axe n° 2 : l'identification des besoins

Pour l'identification des besoins au sein d'AL.RE.CC, c'est un élément majeur du processus d'élaboration de la formation globale, du coup nos question été pointues à cet égard, pour ce qui est des outils ou des méthodes d'identification des besoins de formation, la majorité considèrent qu'il y a des outils et des méthodes, ils ont cités : l'observation, la méthode de travail des subordonnés, le résultat du travail, atteinte d'objectif tracé au préalable, il y a aussi ceux qui considèrent l'évaluation annuelle comme un outil, parmi les interviewés, il y a ceux qui ne voulaient pas répondre à cette question.

Pour voir si ces outils peuvent à eux seuls cerner les besoins de formation de l'entreprise, les réponses de nos interviewés variées entre oui et non, il y a qui disent que les outils d'identification des besoins sont insuffisants parce qu'ils ne permettent pas de cerner tous les dysfonctionnements des éléments, l'observation prend du temps et ces responsables ne trouvent pas le moyen de perdre le temps avec cette dernière, ceux qui ont répondu par oui, trouvent que les outils et méthodes qu'ils utilisent sont suffisants pour identifier les besoins de formation.

Pour ce qui est de la démarche collective et participative dans l'identification des besoins, la majorité des responsables ont répondu par non il y avait deux responsables qui n'ont pas voulu répondre à cette question

Des responsables disent que tous les employés sont impliqués dans l'identification des besoins. Une minorité a répondu, que c'est le responsable de formation et le directeur des ressources humaines qui sont les principaux acteurs impliqués avec le DG.

La plupart des interviewés ne connaissent pas l'analyse des besoins de formation et ne savent pas comment la faire, une minorité a répondu par oui et ils n'ont pas donné une explication ils ont tendance à éviter de répondre.

Axe n° 3 : l'élaboration du plan de formation

Le plan de formation est le document annuel qui résume toutes les étapes de la formation afin d'aboutir à son élaboration, alors on a posé la question aux interviewés, qui sont les différents collaborateurs à la préparation du plan de formation et les réponses ont été que, c'est eux qui proposent les thématiques et que généralement, elles sont approuvées par le responsable de formation avec le DRH.

Pour ce qui est de la programmation des actions de formation et les thématiques, les réponses sont identiques à 100 %, ces eux qui choisissent les thèmes plus la période sauf dans certains cas, le centre de formation approuve cette décision. A AL.RE.CC, le choix de centre de formation est vite fait. Généralement, c'est LIMPED qui est chargé de leur faire leurs formations, sauf s'ils ne peuvent pas assurer la formation en question.

Pour la validation et la diffusion du plan de formation, les responsables connaissent les procédures et leur réponses ont été claires que après l'élaboration du plan de formation type, il passe devant le directeur général et les représentants syndicaux du comité de participation, c'est eux qui le valident pour que le responsable de la formation le diffuse.

Une seule personne n'a pas répondu et elle est restée sans opinion.

Annexe n° 4 : Prestation et satisfaction des employés

Dans cette étape, il était vraiment difficile d'obtenir des réponses de la part des employés et de les faire diffuser, en vu de la sensibilité des questions.

Pour ce qui concerne le choix des actions de formation, s'ils prennent en considération les différentes propositions des structures d'AL.RE.CC.

La plupart des responsables disent non et ne voient pas leurs propositions se concrétisées en action de formation. Pour le reste, ils répondent par oui, leurs propositions sont prises en considération dans le choix des programmes de formation. Il y a certains qui refusent de donner leurs avis. Dans l'élaboration du plan de formation, l'ensemble des responsables disent, qu'ils ont été consultés et affirment avoir participé d'une façon directe ou indirecte. Pour certains éléments interviewés, le plan de formation actuel ne répond pas aux besoins et nous aide pas pour la réalisation de nos objectifs. Par contre, d'autres responsables répondent par oui, et voient que ce plan répond parfaitement aux besoins.

Les améliorations proposées par les responsables :

- La communication entre les services ;
- La participation de tous les responsables et chefs de services à l'identification des besoins et intégrer dans le processus d'élaboration du plan de formation ;
- L'augmentation du budget de formation ;
- L'encouragement de la formation interne ;
- Eviter les propositions des centres de formation des thématiques dépassées par le temps et actualiser ce qui est nouveau sur le marché de la formation ;
- Formation du personnel de la direction des ressources humaines en matière du management de la formation.

4.3. Les problèmes détectés

Dans l'entreprise AL.RE.CC, il y a une incompréhension de la politique de formation, elle est carrément insistante.

Les responsables n'identifient pas les besoins réels de leurs subordonnés. Ils font ce travail par obligation.

Une insuffisance des outils et méthodes d'identification des besoins de formation, et ne permet pas une identification réelle des besoins de formation de l'entreprise.

Les employés ne connaissent pas le rôle de la formation et l'interpréter comme une punition, cette vision doit changer.

Une modernisation des pratiques et outils s'impose dans l'élaboration du plan de formation.

4.4. RECOMMANDATIONS

Après l'analyse des résultats, on a détecté quelques dysfonctionnements au sein d'AL.RE.CC qui infecte le climat social au sein de l'entreprise. C'est une entreprise qui a des problèmes financiers, le budget de formation est gelé, ce qui impacte le bon déroulement de cette dernière. Les employés ont l'impression que la formation est une fonction en plus.

Pour les recommandations que je vais proposer, je vais les organiser par ordre de phase d'élaboration du plan de formation :

- Une bonne communication au sein de l'entreprise, ce qui permet de faire circuler l'information à l'interne entre les directions pour avoir des objectifs complémentaires pour servir l'entreprise ;
- l'identification des besoins se fait à la légère dans l'entreprise. Les responsables dévalorisent cette étape. Parmi eux, il y a ceux qui font cela, par manque de connaissances et d'autres qui ne connaissent pas l'importance de la formation pour cela, je propose une journée de sensibilisation des responsables sur l'importance de la formation ;
- Après avoir passé l'étape de l'identification des besoins, le responsable formation doit les prendre en considération et surtout les inclure dans le plan de formation ;
- Faire en sorte que les thématiques proposées soient disponibles dans les centres de formation et les retenir ;
- Choisir le bon moment pour la formation ;
- Le plan de formation doit répondre aux objectifs fixés au préalable ;
- Une évaluation après la formation est obligatoire.

CONCLUSION

Chaque année, des améliorations opérationnelles se font constater et la formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises. La formation constitue une pratique très importante pour l'entreprise, elle a pour objectif d'améliorer ses compétences et d'enrichir son patrimoine de connaissance.

La formation apparaît comme une constante dans l'entreprise. On ne peut imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation. Les bouleversements que connaît le monde d'aujourd'hui au plan technologique, social et économique ont fait que le besoin d'apprendre, se former et ceci tout au long de la vie est une exigence indiscutable.

Pour gérer efficacement ces changements sur des différents plans et s'adapter rapidement aux changements, il faut mettre en place un plan de formation efficace et performant et bien définir les acteurs concernés par l'élaboration du plan de formation.

Notre étude menée au sein d'AL.RE.CC, nous a permis d'avoir une idée sur les procédures de formation d'un point de vue pratique et leurs applications sur le terrain dans cette entreprise.

Cette étude nous a permis de répondre à notre problématique de recherche « **Quelle est le démarche de construction du plan de formation au sein de AL.RE.CC ?** » et de connaître le déroulement d'élaboration du plan de formation au sein de cette dernière.

A la fin de notre enquête, on a constaté un écart important entre le normalement fait et le réellement fait, la formation au sein d'AL.RE.CC est réalisée seulement pour bénéficier de l'exonération d'impôt, et le plan de formation est qu'un document annuel qui ne joue pas son rôle et n'a pas une valeur assez importante dans l'entreprise.

Pour clôturer notre recherche, nous rappelons que ce dernier ouvre un champ à d'autres réflexions à savoir : l'importance du plan de formation au sein des entreprises de secteur BTP, l'implication des employés dans la réalisation des actions de formation.

BIBLIOGRAPHIE

- Ouvrages

- ARDOUIN T., (2003). *Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Editions Dunod, Paris.
- BLANCHET Alain et autres, (2007). *l'enquête est ses méthodes (l'entretien)*, 2^{ème} édition, Armand colin, Paris.
- CHAMPAGNE Claudette, DAVESNE Catherine, GERONIMI Amaya et JEJEUNE Pascal (2010). *Gestion et développement des ressources humaines*, Hachette Technique, Paris.
- DIDIER Noyé (2016). *le guide pratique du formateur*, 12^{ème} édition, Groupe Eyrolles, Paris.
- CHABANI Smain, (2013). *Guide méthodologie de la recherche en sciences sociales*. 1^{ère} édition, HEC, Alger.
- DE KETELE Jean-Marie et ROEGIERS Xavier, (2009). *Méthodologie du recueil d'informations*. 4^{ème} édition De Boeck, Belgique.
- DIETRICH Anne (2015). *Management des compétences*, 3^{ème} édition Vuibert, Paris.
- DURRIVE Louis (2016). *Compétence et activité de travail*. Edition L'Harmattan, Paris.
- HÉLÈNE, (2010). *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*. Edition Gualino, Paris.
- LE PETIT LAROUSSE illustré, Edition 2008.
- MEIGNANT Alain, (1991). *Aménager la formation*, Paris.
- MEIGNANT Alain, (1997). *Manager la formation*, Edition, Liaison, Paris
- MEIGNANT Alain, (2003). *manager la formation*. Edition Liaison, Paris.
- MESKINE Mohammed Yacine, (2016). *préparer un mémoire de fin d'étude : conseils pratiques de méthodologie et techniques rédactionnelles*. Edition connaissance et savoir, France
- PAILLE Pierre et MUCCHIELLI Alex, (2012). *l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 3^{ème} édition Armond Colin
- PARMENTIER Christophe, (2008). *L'ingénierie de la formation*. Edition d'organisation, Paris

- PERETTI Jean-Mary (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris, 2^{ème} édition, Vuibert.
- PERETTI Jean-Mary (2015). *Ressources humaines*. 15^{ème} édition Vuibert, Paris.
- SEKIOU. BLOUDIN et PERETTI (2001). *Gestion des ressources humaines*. Edition Debeck, Université Bruxelles.
- SOYER Jacques, (1999). *La fonction formation*. 3^{ème} Edition d'organisation, Paris
- SOYER Jacques, (2002). *Fonction Formation*. Edition d'organisation, Paris.
- VALTER Raymond, (1960). *Développement des entreprises et promotions des hommes*. Edition Moderne, Paris.

1. Articles

- CFC international et diffusée en collaboration avec Indefoc, Identification et analyse des besoins de formation, Alger, mai 1993.
- La formation, levier de la stratégie de l'entreprise de Guilbert Asoulay publié en 17février 2014
- Apporté un éclairage à la formation écrit par Jérémy Cicero de Qualipole. L'auteur inspire son article de la norme ISO 9001

2. Mémoires et thèses

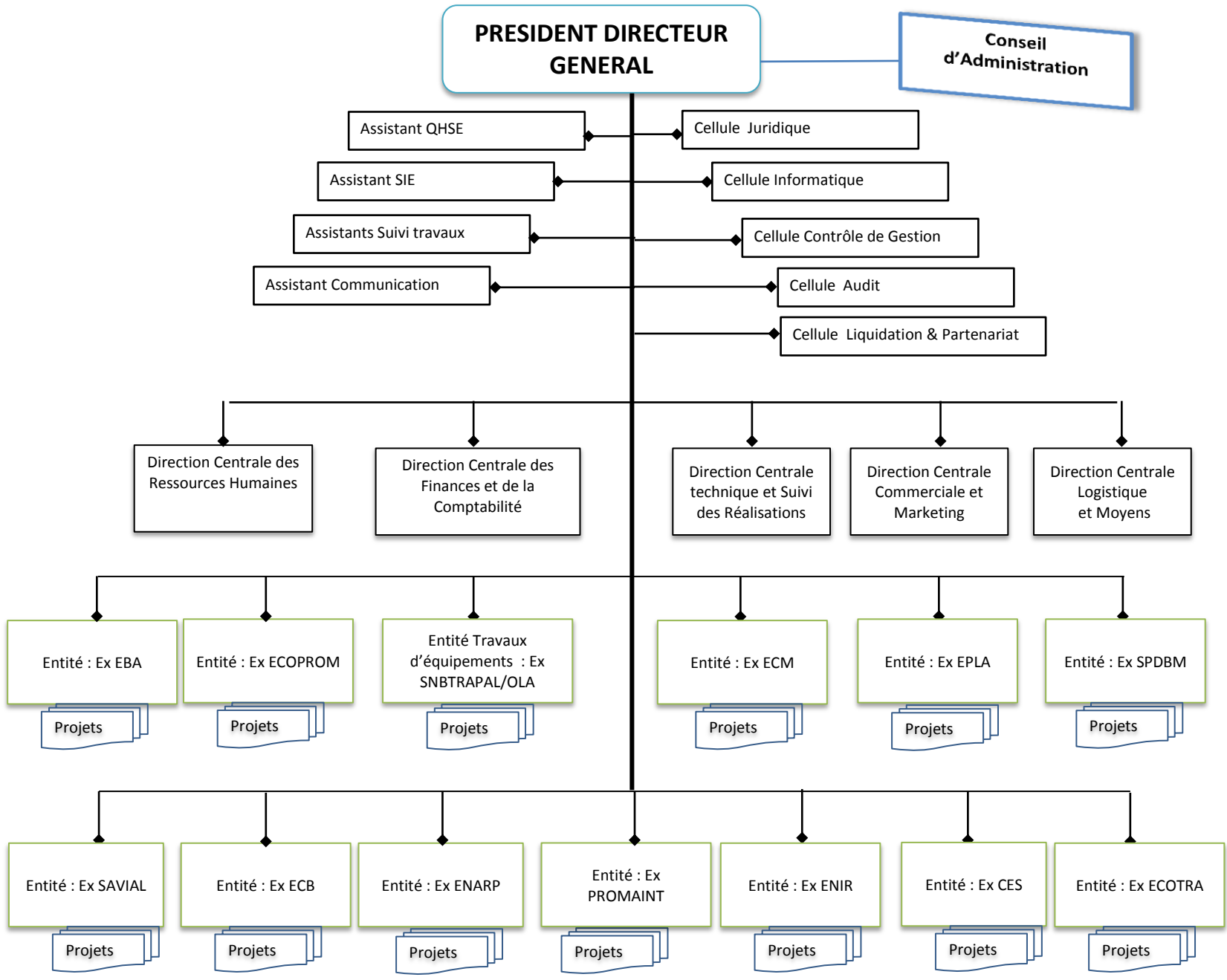
- ZAHOUAL Mohamed Faysal, (2015), l'impact de la formation sur le développement des compétences, comportementales, étude de cas : ANEP communication et signalétique, HEC, Koléa.
- LAYACHI Amina, (2016). L'évaluation de la formation à chaud et à froid comme acte de management des ressources humaines dans une entreprise Algérienne Etude de cas : FERTIAL-Annaba, HEC, Koléa.
- BELLOUT Meriem, (2015), La formation un investissement dans la construction des compétences, Cas : BANQUE D'ALGERIE, HEC, Koléa.
- BELLOUT Meriem, (2015), La formation un investissement dans la construction des compétences Cas : BANQUE D'ALGERIE, HEC, Koléa.
- EMTIR Fatima Zohra, (2014), L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne : cas de LAFARGE ALGERIE, HEC, Koléa.
- BENFARES Nora, (2015), Essai de la mise en place d'un tableau de bord de la formation Etude de cas : la filiale MPV du groupe SONELGAZ, HEC, Koléa.

4. Source internet :

- Lire tout: <http://lesdefinitions.fr/apprentissage>
- KOUADRI Sid-Ahmed (2007). Processus d'élaboration du plan de formation, site : www.memoireonline.com/12/13/8336/m_processus-d-elaboration-du-plan-de-formation9.html
- [Http://www.capitalrh.fr/Les-objectifs-du-plan-de-formation](http://www.capitalrh.fr/Les-objectifs-du-plan-de-formation)

Annexe A

Présentation de l'organigramme



Annexe B

Fiche d'évaluation annuelle

AL.RE.C.C			Janvier 2018
	Code	Version	Date d'application DOC
Algérienne des Réalisations et Construction du Centre	FICHE D'EVALUATION DE FIN DE PERIODE D'.....		

Nom & Prénoms : [redacted] **Fonction** : [redacted] Structure : [redacted]

IDENTIFICATION DE L'AGENT

Matricule : **708**. Date et Lieu de Naissance : [redacted] Situation Familiale : [redacted]
 Adresse Personnelle : [redacted]

Date de Recrutement : 12/10/2017 Motif de Recrutement : Surcroit du Travail
 Niveau d'Instruction : **Master**
 Formation Professionnelle : [redacted]
 Contrat ALRECC : N° [redacted] du [redacted] Date de Fin du Contrat : [redacted]

EVALUATION(mettre une croix dans la case correspondante)

CRITERES D'APPRECIATION	D e g r é s			
	1. Excellent 5pts	2. Bien 4pts	3. Moyen 3 pts	4. débutant 1 pts
I- Catégorie : Cadre.				
A- Travaux effectués				
1. Qualité ;				
2. Consistance ;				
B- Attitudes et comportements				
1. Esprit d'analyse et de synthèse				
2. Implication / motivation / Communication				
Total note (A+B) /20 A = / 10; B = /10.				

Commentaire de L'évaluateur :

 Nom de l'évaluateur : Date : signature :

Avis du D.C.R.H :

Décision du Directeur Général :

Annexe C

Budget réservé à

La formation

Tableau de la formation - année 2018

ALRECC

U. KPA

Intitulé de la formation	Durée de la formation			Population concernée	Objectif de la formation	Nbre	Coût	Source du financement
	Courte durée	Moyenne durée	Longue durée					
DG + DL								
CES							4 246,17	
EBA							2 081,41	
ECB							3 309,32	
ECM							5 372,58	
ECOPROM							3 151,47	
ECOTRA							1 433,32	
ENARP							1 901,04	
ENIR							2 057,88	
EPLA							2 807,44	
PROMAINT							2 598,74	
SAVIAL							1 782,02	
SNBTRAPAL							2 059,54	
SPDBM							992,80	
TOTAL ALRECC							1 137,04	
							34 931	

Chef de Cellule Contrôle
 Section
 Kamel

Annexe D

Plan annuelle de la formation d'AL.RE.CC.



CANEVAS PORTANT PROJET DE PLAN DE FORMATION 2018

Thème sollicités	Nombre de personnel concerné	Durée de la Formation	Type de la Formation	Coût de la Formation en TTC / Personne	Organisme de la Formation	Coût Total de la formation	Observation
Gestion des Contrats et technique de rédaction	10	05 Jours	mise a niveau	4 360,00	INPED	43 600,00	
Ressources Humaines	20	05 Jours	mise à niveau	4 360,00	INPED	87 200,00	par groupe de 10 à 15 participants
	02	de 12 mois à 24 mois	formation Diplomante (master)	361 105,00	ISGP	722 210,00	une semaine par mois
Foncier / Gestion Patrimoine	15	05 Jours	séminaire	4 360,00	INPED	65 400,00	
assurance	15	05 Jours	séminaire	4 796,00	INPED	71 940,00	par groupe de 10 participants
maintenance materiel Lourd	20	15 Jours	mise a niveau	107 100,00	CNAT	2 142 000,00	Formation + Restauration
Gestion Matériel	15	15 Jours	mise a niveau	107 100,00	CNAT	1 606 500,00	Formation + Restauration
Gestion achat et appro	15	10 Jours	mise a niveau	4 360,00	INPED	65 400,00	par groupe de 10 participants
management des projet	13	10 Jours	mise à niveau	4 360,00	INPED	56 680,00	par groupe de 10 participants
	02	de 12 mois à 24 mois	formation Diplomante (master)	361 105,00	ISGP	722 210,00	une semaine par mois
etudes des prix/ estimation des couts	20	05 Jours	séminaire	4 360,00	INPED	87 200,00	par groupe de 10 participants
actualisation et révision des prix	20	05 Jours	séminaire	4 360,00	INPED	87 200,00	par groupe de 10 participants
Finances & comptabilité - Elaboration Budget - Fiscalité	23	10 Jours	mise à niveau	4 360,00	INPED	100 280,00	par groupe de 10 à 15 participants
	02	de 12 mois à 24 mois	formation Diplomante (master)	240 000,00	CACI	480 000,00	en cours du soir

plombrerie et chauffage centrale	20	10 Jours	mise à niveau	95 200,00	CNAT	1 904 000,00	Formation + Restauration
maçonnerie / coffrage / ferrailage	20	10 Jours	mise à niveau	95 200,00	CNAT	1 904 000,00	Formation + Restauration
QHSE	10	10 Jours	mise à niveau	4 360,00	INPED	43 600,00	par groupe de 10 participants
conducteur de travaux	10	10 Jours	mise à niveau	4 360,00	INPED	43 600,00	par groupe de 10 à 15 participants
	02	20 Jours	formation qualifiante	101 745,00	CNAT	203 490,00	Formation + Restauration
Mètreur vérificateur	10	05 Jours	mise à niveau	53 550,00	CNAT	535 500,00	par groupe de 10 à 15 participants
	02	25 Jours	formation qualifiante	152 677,00		305 354,00	Formation + Restauration
étanchéité	20	10 Jours	mise à niveau	95 200,00	CNAT	1904000	Formation + Restauration
menuiserie bois et alluminium	20	10 Jours	mise à niveau	95 200,00	CNAT	1904000	Formation + Restauration
Charpente Métallique	10	10 Jours	mise à niveau	95 200,00	CNAT	952000	Formation + Restauration
Topographie	05	25 Jours	mise à niveau	152 677,00	CNAT	763 385,00	Formation + Restauration
	02	02 mois	formation qualifiante	254 660,00		509 320,00	
montage de grue & centrale à béton	25	03 Jours	mise à niveau	5 000,00	ONDEFOC	125 000,00	Formation + Restauration
Audit	05	05 Jours	mise à niveau	8 600,00	INPED	43 000,00	la formation se déroulera en inter-entreprise au niveau de l'INPED (demi-pension)
informatique & logiciel paie/comptabilité/stocks/Excel	24	20 Jours	mise à niveau	4 360,00	INPED	104 640,00	par groupe de 10 à 15 participants
Gestion des stocks	23	05 Jours	mise à niveau	4 360,00	INPED	100 280,00	par groupe de 10 à 15 participants
	02	06 mois	formation Diplômante (Certificat de Maîtrise)	141 510,00	ISGP	283 020,00	(06 modules) une semaine par mois

02% Budget Prévisionnel 2018 Formation	34 931 000,00
Formation Professionnelle Continue	17 465 500,00
Formation Apprentissage	17 465 500,00

Total effectif	402
Coût total de la Formation	17 966 009,00

Annexe E

Guide d'entretien

Guide d'entretien

Il servira de support à l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme master en management des ressources humaines.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Fonction occupée :

Structure :

Niveau :

Age :

Genre :

Expérience professionnelle :

- 1) Connaissez-vous les objectifs de la politique de formation ? Lesquels ?
- 2) Comment choisissez-vous les personnes envoyées en formation ?
- 3) Le choix des employés envoyés en formation, est-il conditionné par des objectifs à atteindre ?
- 4) Les programmes de formation sont-ils organisés en termes d'objectifs à atteindre ?
- 5) Disposez-vous d'outils ou de méthodes d'identification des besoins de formation ?
 - Si Oui, Quels sont ses outils ?
 - Si Non, que proposez-vous comme outils ?
- 6) Ces outils, sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?
 - Oui.....
 - Si Non, expliquez
- 7) Quels sont les principaux acteurs impliqués dans l'identification des besoins de formation ?
- 8) Y a-t-il une démarche collective et participative dans l'identification des besoins de formation ?
- 9) Savez-vous Comment se fait l'analyse (l'écart) des besoins de formation ?
- 10) Quels sont les différents collaborateurs à la préparation du plan de formation ?
- 11) Qui est chargé de la programmation des actions de formation et choix des thèmes retenue dans le plan de formation ?
- 12) Savez vous comment se fait la sélection des organismes formateurs et sur quelle base?

13) Le plan de formation, est-il validé et diffusé ?

- Si oui, Comment et par qui se fait la validation du plan de formation ?

14) Pensez-vous que les propositions des différentes structures d'AL.RE.CC sont prises pour le choix des actions de formation ?

15) Est-ce que vous étiez consulté dans l'identification et l'élaboration du plan de formation ?

16) Pensez-vous que le plan de formation actuel répond à des besoins identifiés au préalable ?

17) Quelles sont, selon vous les améliorations éventuelles à apporter aux pratiques actuelles en matière d'élaboration du plan de formation à AL.RE.CC, et pour la formation généralement ?