

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Kolea

MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Evaluation du processus de formation selon la
norme ISO10015 version1999.**

Cas : AIR ALGERIE

Présenté par : MOURAKEB Sihem

Encadré par : Pr BAKOUCHE Sadek

ANNEE 2015

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Evaluation du processus de formation selon la
norme ISO10015 version1999.**

Cas : AIR ALGERIE

Présenté par : MOURAKEB Sihem

Encadré par : Pr BAKOUCHE Sadek

ANNEE 2015

REMERCIEMENTS

Avant tout je tiens à remercier mon encadreur Monsieur BAKOUCHE qui m'a beaucoup aidée et orientée pour sa disponibilité tout au long de mon travail.

Je tiens à remercier Madame BAHOUCHI ma promotrice à Air Algérie qui m'a accompagnée toute au long de ma période de stage avec beaucoup de patience. Je remercie l'ensemble du personnel de la Division Commerciale d'Air Algérie.

Je remercie également mes très chers parents qui m'ont beaucoup soutenue dans mon expérience, mon frère Ishak, mes sœurs Imane, Sabrina et Ines.

Je tiens à remercier aussi mes chers amis Malik, Mimi, Amine, Meriem et l'ensemble de la 3^{ème} promotion management par la qualité promotion 2013/2014 et 2014/2015.

ملخص

التدريب هو أفضل وسيلة لسفّل المهارات الموجودة داخل الشركة من أجل تطوير مهارات جديدة للتعامل مع جميع العناصر التي يمكن أن تعمل وتؤثر على أعمال الشركة بشكل أفضل.

بالضبط يأتي الإصدار القياسي إيزو 10015 إصدار 1999 لجعل التدريب استثمارا فعالا من حيث التكلفة الذي يحقق أهداف الشركة.

الكلمات الرئيسية : تسيير الموارد البشرية ، إيزو 10015 إصدار 1999، التدريب، عملية التدريب.

Résumé

La formation est le meilleur moyen pour perfectionner les compétences existantes dans une entreprise afin de mieux acquérir de nouvelles compétences pour faire face à tous les éléments qui peuvent agir et influencer sur l'activité de l'entreprise.

La norme ISO10015 version 1999 vient pour faire de la formation un investissement rentable et efficace qui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, ISO10015 version 1999, Formation, Processus de formation.

Abstract

Training is the best way to hone existing skills within a company in order to better develop new skills to deal with all the elements that can act and influence the company's business.

Exactly the standard ISO10015 1999 version comes to make training a cost-effective investment that achieves the company's objectives.

Keywords: Human Resources Management, ISO10015 version1999, Training, Training Process.

Sommaire

Introduction Générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre 1: Cadre Conceptuel

1. L'intérêt de la Gestion Des Ressources Humaines dans le développement.....4
2. Le processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999.....8

Chapitre 2 : Présentation de la compagnie Air Algérie : Etat des lieux

1. Présentation Générale de la compagnie Air Algérie.....21
2. Présentation Générale de la Division Commerciale.....31

Chapitre 3 : Evaluation du processus de formation d'Air Algérie selon la norme ISO10015 version1999

1. Présentation de la norme ISO10015 version 1999.....47
2. Evaluation du processus de formation d'Air Algérie selon la ISO10015version99... 51

Recommandations	69
Conclusion Générale.....	71
Références Bibliographiques	74
Annexes	76

Liste des tableaux

Chapitre 1

Tableau N°1 : Evolution de la fonction RH.....	5
Tableau N°2 : Evolution de la formation.....	9

Chapitre 2

Tableau N°1 : Evolution historique de la compagnie Air Algérie.....	21
Tableau N°2 : Fiche signalétique d'Air Algérie.....	22
Tableau N°3 : Etat d'effectif d'Air Algérie.....	25
Tableau N°4 : Composition de la flotte Air Algérie.....	26
Tableau N°5 : Réseaux marchés à l'étranger.....	27
Tableau N°6 : Différents concurrents d'Air Algérie.....	27
Tableau N°7 : L'organisation réseau domestique.....	28
Tableau N°8 : Répartition socioprofessionnel d'effectifs de la Division Commerciale.....	32
Tableau N°9 : Les participants en formation commune.....	40
Tableau N°10 : Nature et validité de stage des PNC.....	42
Tableau N°11 : Type de formation selon la fonction commerciale.....	43

Chapitre 3

Tableau N°1 : Organisation de la norme ISO10015 v 1999.....	48
Tableau N°2 : Eléments essentiels du processus de formation.....	49
Tableau N°3 : Formulaire d'identification des besoins de formation.....	57
Tableau N°4 : Etat des besoins de formation.....	57
Tableau N°5 : Budget de formation.....	58
Tableaux N°6- 15 : Interprétations des tableaux du questionnaire.....	64-68

Liste des schémas

Chapitre 1

Schéma N°1 : Etapes clés pour la procédure de recrutement.....7

Schéma N°2 : La formation dans la vie.....8

Schéma N°3 : Etapes du processus de formation selon la norme ISO10015 v99.....15

Chapitre 2

Schéma N°1 : Organigramme générale d’Air Algérie.....30

Schéma N°2 : Organigramme de la Division Commerciale.....31

Schéma N°3 : Organigramme de la Sous-Direction Ressource Humaines.....36

Chapitre 3

Schéma N°1 : Les niveaux d’évaluation de la formation.....53

Schéma N°2 : Les quatre étapes du processus de formation d’Air Algérie.....55

Liste d'abréviation

RH : Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ISO : Organisation Mondiale de Normalisation

IATA : International Air Transport Association

OACI : Organisation de l'Aviation Civil Internationale

EASA: European Aviation Safety Agency

DACM: Direction d'Aviation Civil et Météorologique

AH : Code IATA pour Air Algérie

ATR : Avion léger

CS : Cadre Supérieur

CP : Cadre Principal

C : Cadre

HM : Haute Maîtrise

M : maîtrise

E : Exécutant

A : Airbus

TQM : Total Quality Management

INTRODUCTION GENERALE

Le monde actuel a connu de nombreux changements et développements qui sont d'ordre rapide et surprenant surtout sur les niveaux économique, politique, sociologique et culturel.

De ce fait, les entreprises ont commencé à se soucier de ces nouveaux changements surtout en matière de production. Leurs premières inquiétudes concernaient la fabrication et l'amélioration des produits de qualité pour répondre aux attentes de leurs clients.

Ainsi, ces entreprises ont vite compris la gravité de la situation du fait de leur confrontation à ces changements et ont pris conscience de l'importance du facteur humain qui représente un capital à investir pour faire face à toutes ces causes qui influent et agissent sur l'entreprise d'une façon directe ou indirecte.

En effet, le facteur humain doit être parfaitement préparé et perfectionné afin de l'adapter, et de le préparer en l'améliorant pour lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences par rapport aux compétences existantes par le biais d'une formation.

Cette formation devient un investissement efficace pour les entreprises et permet d'atteindre les objectifs tracés par ces dernières. A travers l'application de la norme ISO10015 version 1999, apporte de l'aide aux entreprises dans la formation qui est recherchée. En effet, la formation constitue de manière irréfutable un avantage concurrentiel à long terme.

Notre travail de recherche sur le terrain a concerné principalement la compagnie aérienne Air Algérie qui a pour mission le transport des passagers, bagage, fret, courrier.

Parmi les raisons qui nous ont incités à choisir ce thème de recherche, nous citerons :

- Des raisons personnelles : la découverte de la norme lors d'un cours sur l'accréditation ;
- La formation est un thème d'actualité, surtout dans le domaine des transports ;
- La volonté des cadres d'Air Algérie d'appliquer la norme au sein de la compagnie afin de mieux organiser leur processus de formation.

La présente étude a pour objectif de répondre à **une problématique générale** : savoir si le processus de formation choisi par la compagnie **Air Algérie répond aux exigences de la norme ISO10015 version 1999 ?**

La réponse à cette problématique passe par celle des questions suivantes :

- Comment est perçu le processus de formation au sein de la compagnie d'Air Algérie ?
- Le processus de formation de la compagnie Air Algérie est-il en conformité avec les exigences de la norme ISO10015 version 1999 ?
- La norme ISO9001 version 2008 facilite-elle la compréhension et l'application de la norme ISO10015 version 1999 auprès des dirigeants de la compagnie d'Air Algérie ?

Pour cela, nous émettons **les hypothèses suivantes** :

- Le processus de formation d'Air Algérie répond partiellement aux exigences de la norme ISO10015 version 1999.
- le processus de formation qu'a opté Air Algérie facilite l'application et l'intégration de la norme ISO10015 version 1999.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes focalisés sur la démarche méthodologique suivante :

- la première, c'est une analyse documentaire pour les documents théoriques et une analyses pour les documents internes de la compagnie Air Algérie ;
- la seconde, ce sont des entretiens avec les cadres de la compagnie, portait surtout sur des questions relatives au processus de formation, son organisation.
- la dernière, c'est une enquête sur le terrain, ou nous avons soumet un questionnaire au personnel d'Air Algérie plus précisément le personnel de la Direction Générale et le personnel de la Division commerciale.

Notre mémoire s'articule autour d'une démarche descriptive au début et une démarche portée sur l'analyse qualitative afin de nous permettre d'atteindre notre objectif.

Notre plan de travail s'énonce comme suit :

- Chapitre un est prévu pour le cadre conceptuel, nous permet de savoir l'intérêt de la fonction Gestion des Ressources Humaines dans le développement des entreprises ;
- Chapitre deux consacré pour la vue d'ensemble sur l'organisation de la compagnie aérienne Air Algérie ;
- Chapitre trois présentera l'évaluation du processus de formation de la compagnie Air Algérie comme était indiqué dans la norme ISO 10015 version 1999.

CHAPITRE UN

CADRE CONCEPTUEL

Le présent chapitre comprend deux sections ; la première essaie de montrer l'intérêt de la fonction gestion des ressources humaines en entreprise, la seconde va s'intéresser au concept de la formation et, notamment, l'organisation du processus de formation selon la norme ISO10015 version1999 qui est l'objet de notre travail.

1. L'INTERET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Cette section, présentera l'importance accordée à la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise, son évolution, ses objectifs et ses missions.

1.1. Evolution de la fonction Ressources Humaines

La fonction RH ¹ s'est développée avec l'évolution de l'histoire. L'homme s'est toujours débrouillé pour assurer un minimum vital, et même au-delà, afin de vivre une vie meilleure. De ce fait, nous pouvons identifier trois grandes phases dans l'évolution de la fonction RH :

- **Avant 1945** : Fonction personnelle ;
- **1945 – 1975** : Développement de la fonction RH dans les trente glorieuses ;
- **1975 – à nos jours** : Professionnalisme de la fonction RH.

Le tableau suivant, montrer cette l'évolution de la fonction RH

¹ - Genevève IACONO, 2008, p28, GRH cinq défis pour l'avenir, Gualino lextenso éditions, Paris.

Tableau N°1 : Evolution historique de la fonction RH

Etapes	Titres	Evolutions
Avant 1945	Fonction Personnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Non existence formelle de la fonction personnelle ; - Emergence de la fonction dans le pôle théorique et juridique ; - Apparition des lois nouvelles pour dynamiser la fonction (repos hebdomadaires 1906,...) ; - Croissances et renforcement du syndicat.
1945-1975	Développement de la fonction personnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Maturation de la fonction personnelle ; - Structuration de la fonction grâce aux théories et au droit sociale ; - Importance accordée aux relations humaines ; - Développement des compétences des gestionnaires en matière des RH.
1975- à nos jours	Professionnalisme de la fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> - Apparition de nouveaux problèmes aux travaux (recrutement, retraite anticipée, hygiène et sécurité,...) ; - Même statut attribué à la fonction RH qu' autre fonction dans l'entreprise ; - Redéfinition des compétences et des responsabilités des responsables de la GRH.

Source : Genevève IACONO, GRH cinq défis pour l'avenir, Gualino lextenso éditions, Paris 2008, p28.

1.2. Définition de la Gestion Des Ressources Humaines

La Gestion des Ressources Humaines ¹ est un ensemble de politiques, procédures, activités (recrutement, rémunération, etc.), qui engage des ressources humaines pour une meilleure efficacité et une performance optimale de leurs parts et de la part de l'entreprise. Son approche a pour origine la considération que les Hommes sont des ressources plutôt qu'un coût.

1.3. Les Objectifs de la Gestion Des Ressources Humaines

La GRH ² comme toute autre fonction de l'entreprise a ses propres objectifs qui se déclinent en :

Attirer

C'est la capacité de l'entreprise à attirer une main d'œuvre qualifiée, expérimentée pour faciliter la réalisation et l'exercice d'une tâche.

Développer

Il s'agit, d'élaborer des programmes de promotion interne pour donner la chance à l'employé de garder son poste pour produire des produits de qualité. Ce concept on le retrouve dans le domaine industriel.

Motiver et satisfaire

La motivation et la satisfaction peuvent prendre plusieurs formes, afin d'assurer l'épanouissement de l'employé pour la réalisation correcte de sa tâche. Cette forme de motivation peut être sous forme d'une rémunération après une évaluation de performance, ou bien de bonnes conditions au travail (santé, sécurité, hygiène,.....).

Etre efficace

L'efficacité peut prendre de nombreuses formes telles que : la conservation des RH au sein de l'entreprise, produire des produits de qualité, le contrôle des coûts, respect des lois et la réglementation,.....etc.

¹ - SEKIOU Lakhdar, Jean Marie PERITTI, 2009, p10, Gestion des ressources humaines 2eme édition, De Boeck, Belgique.

² - SEKIOU Lakhdar, **ibid. p10.**

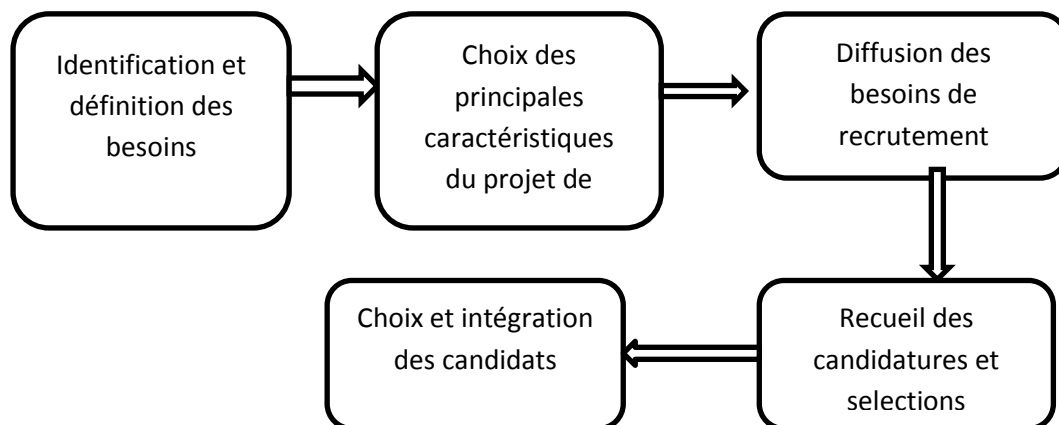
1.4. Missions de la Gestion des Ressources Humaines

La Gestion des Ressources Humaines a pour missions ¹ :

Le recrutement

Le processus de recrutement est un processus très connu auprès de la Gestion des Ressources Humaines ; il est essentiel pour la politique RH. Ce processus est très délicat à mettre en œuvre puisqu'il est affecté directement par des mutations du genre économiques, juridiques, organisationnels, technologiques, etc. Recruter signifie « engager du personnel », cependant, cette définition est un synonyme de coût pour l'entreprise (coût de diffusion ; coût de sélection, etc.). Pour cela les entreprises utilisent une procédure de recrutement qui est schématisée ci-dessous pour répondre à des spécificités de types de postes à pourvoir et au contexte organisationnel.

Schéma N°1 : Etapes clés pour la procédure de recrutement



Source : BENCHEMAM Faycel, 2006, Gestion des Ressources Humaines, Edition Gualino, Paris, p40

La rémunération

Le processus de rémunération ² est un processus délicat et sensible dans les entreprises, il représente le coût d'engagement de l'employeur vis-à-vis son employé. Pour ce dernier, la rémunération symbolise son revenu qui est la contrepartie de l'exécution d'une tâche déterminée.

¹ - BENCHEMAM Faycel, 2006, Gestion des Ressources Humaines, Edition Gualino, Paris, p40.

² - BENCHEMAM Faycel, ibid, p95

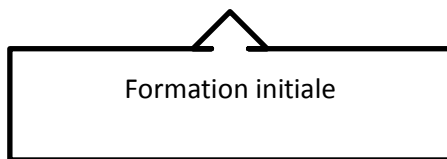
Pour la GRH, la rémunération est passée d'une approche purement économique et sociale à une approche managériale qui introduit des données plus complexes.

La formation

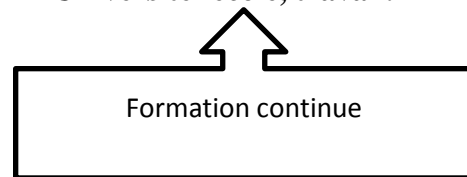
Nous nous intéresserons à cette partie dans la section deux, mais on peut la résumer dans le schéma suivant ¹:

Schéma N°2 : La formation dans la vie

Ecole primaire, collège et lycée



Université- école, travail.



Source : BENCHEMAM Faycel, 2006, Gestion des Ressources Humaines, Edition Gualino, Paris, p115.

2. LE PROCESSUS FORMATION SELON LA NORME ISO10015 VERSION 1999

Dans cette section, nous traiterons des concepts de formation puis en second lieu, nous exposerons le processus de formation comme indiqué dans les lignes directrices de la norme ISO 10015 version 1999.

2.1. Quelques définitions

Les définitions suivantes présentées ci-dessous concernent directement les notions élémentaires nécessaires pour la formation. Nous avons :

Formateur

Est une personne ² qui met en œuvre des méthodes de formation.

Savoir

Ensemble des connaissances théoriques et pratiques¹.

¹ - BENCHEMAM Faycel, op.cit , p 115

² - la norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

Savoir être ²

Ensembles de comportements et d'attitudes dans une situation données.

Compétence³

Mise en œuvre des connaissances, des savoirs- faire et des comportements dans une situation d'exécution.

2.2. L'évolution de la formation⁴

Auparavant, la seule forme de formation pratiquée était l'apprentissage sur le tas. Cette méthode a connu beaucoup de changements et d'améliorations afin de garantir une meilleure acquisition de connaissances pour doter de compétences les ressources humaines.

Le tableau ci-dessous présentera l'évolution de la formation dans le temps :

Tableau N2° : l'évolution de la formation.

Années	Evolutions
Après la 2^{ème} guerre mondiale	<ul style="list-style-type: none"> - Les individus croyaient encore intégrer le monde de travail avec des connaissances acquises à l'école ; - La formation est devenue une réalité, c'est un nouveau départ pour la formation.
Début des années 1960	<ul style="list-style-type: none"> - Accélération des innovations technologiques, ce qui a créé des difficultés aux niveaux d'adaptations des entreprises ; - Apparitions de nouvelles démarches concernant l'acquisition des nouvelles compétences ; - La prise en compte lors des recrutements le concept main d'œuvre « qualifiée ».

¹ - la norme NF X50 750 terminologie de la formation

² - la norme NF X50 750 terminologie de la formation.

³ - la norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

⁴ - SEKIOU Lakhdar, **op.cit:** p335.

Fin des années 1970	<ul style="list-style-type: none"> - La nécessité d'une formation ; - Les salariés des grandes entreprises bénéficiaient des programmes de formation bien spécifiques pour mériter une meilleure promotion.
Début des années 1980	<ul style="list-style-type: none"> - La diminution de niveau de main d'œuvre en matière de qualité, savoir et savoir-faire suite aux évolutions technologiques de l'époque.
De nos jours	<ul style="list-style-type: none"> - La prise de conscience de la part des agents économiques sur l'importance de la formation qui est considérée comme un espoir ; - L'envie des salariés qui veulent acquérir de nouvelles compétences pour faire face aux nouvelles technologies et les nouveaux facteurs sociaux qui agissent et influent sur l'entreprise.

Source : SEKIOU Lakhdar, la gestion des ressources humaines 2^{ème} édition, De Boeck, Belgique, 2009, p335.

2.3. Définition de la formation

Il existe plusieurs définitions de formation pour cela, nous avons retenu quelques une d'entre elles :

Définition 1 ¹

D'après SEKIOU la formation « est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaire à atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement, afin d'accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

Définition 2²

D'après AFNOR (Bureau Français de Normalisation), qui complète la précédente définition du BIT : « processus d'acquisition de compétences de qualifications qui se déroule dans le temps avec des moments situés dans un espace social déterminé ».

¹ - SEKIOU Lakhdar, **op.cit**: p336.

² - HOSDEY Alain, **ibid.** : p13.

Définition 3¹

Selon la norme ISO10015 version 1999, la formation est considérée comme : « processus destiné à produire, développer les connaissances, les savoirs faire, les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences ».

2.4. Objectifs de la formation²

La formation a pour objectif, la cohérence entre sa stratégie organisationnelle et celle de l'entreprise, ces objectifs sont :

- Garantir une harmonie entre les compétences et les savoirs- faire des salariés ;
- S'adapter aux différentes exigences environnementales ;
- Assurer l'amélioration du statut salarié par la promotion ;
- Développer des capacités de jugement pour les personnes formés ;
- Développer des relations interpersonnelles et avoir la capacité d'analyser les différentes situations organisationnelles ;
- Aider l'insertion de la bonne personne au bon poste et au bon moment ;
- Permettre aux entreprises publiques et privés d'être plus réactives et plus compétitives.

2.5. Les avantages de la formation³

La formation comme toute autre fonction a des avantages qui sont :

A. Moyen de développement

Où la formation est considérée comme un moyen de développement économique et social. Dans ce contexte, la raison d'être pour une formation est de garantir au salarié la conservation de son poste, et par la suite la progression dans sa vie professionnelle.

¹ - la norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

² - SEKIOU Lakhdar, **op.cit.** : 337.

³ - SEKIOU Lakhdar, **op.cit.** : 339.

B. Moyen de croissance

Si la formation n'existait pas, il n'y aurait pas de connaissances de main d'œuvre qualifiée. En effet, lors de l'organisation de la formation, il faut éviter de privilégier des personnes au détriment d'autres, puisque la formation est un droit pour tous.

C. Moyen d'adaptation

La plupart des employeurs ont recours à la formation, plutôt qu'au recrutement de nouveaux salariés, afin d'avoir les possibilités de s'adapter aux nouvelles tendances économiques telles que, la qualité totale, la communication au sein de l'entreprise, etc.

D. Nature de l'apprentissage

Dans la vie, l'être humain apprend très tôt, depuis son très jeune âge, ce qui lui permet d'apprendre d'une façon simple tout au long de sa formation professionnelle.

L'apprentissage est considéré comme un processus de formation d'un individu. Il a pour but de modifier les comportements que peut avoir un employé lors de l'exécution d'une tâche. Le rôle principal de l'apprentissage est de répondre aux exigences d'un poste par l'acquisition de nouvelles compétences qui fera de la personne qualifiée un être capable d'exécuter une tâche déterminée.

2.6. Les types de formations ¹

Avant de citer les différents types de formation, il faudrait d'abord faire la distinction entre formation et enseignement. Ce dernier, privilégie la compréhension des principes dites généraux durant un parcours scolaire. Appelé aussi formation initiale qui servira comme une formation de base dans n'importe quel métier, ce qui permet d'acquérir seulement des savoirs. En revanche, la formation professionnelle a pour objectif d'améliorer en permanence les performances des individus ou bien celle d'un groupe. En d'autres termes, l'acquisition de nouvelles compétences dans de nombreux domaines.

Les différents types de formation sont ² :

¹ - HOSDEY Alain, op.cit, p32.

² - HOSDEY Alain, op.cit, p33, 35.

1. Formation continue, continuée ou permanente

Cette formation est composée d'un programme destiné aux personnes qui jugent que leurs formation de base est incomplète ou insuffisante pour intégrer le monde de travail, Ce qui accepte de donner la chance à chaqu'un des travailleurs de s'adapter et d'évoluer dans son domaine pour faire face aux différents changements qui peuvent influencer d'une façon directe ou indirecte l'entreprise.

2. Formation obligatoire

En une entreprise, certains postes exigent une formation particulière pour y accéder. A titre d'exemple, le domaine de la sécurité.

Les clients eux aussi peuvent demander auprès de leur entreprise une certification qui garantira la qualité des produits fournis et le respect de leurs exigences qui ne cessent d'augmenter.

3. Formation diplômante

Avoir un diplôme fait preuve à une participation et une réussite d'une formation. A la fin on délivre au candidat un certificat, une attestation exigé par la législation. A ce moment-là, ce diplôme sera remis de la part d'un institut public ou autre à condition qu'il soit agréé.

4. Formation inter-entreprises

C'est une formation qui réunit les différents salariés de différentes entreprises sur le même sujet de formation.

5. Formation intra-entreprises

Dans ce cas, c'est la réunion des salariés de la même entreprise pour un sujet de formation. Cette dernière, se déroulera soit à l'intérieur de l'entreprise ou bien à l'extérieur. Elle est appelée « formation sur mesure ».

6. Formation sectorielle et intersectorielle¹

La formation sectorielle est une formation réservée à des entreprises qui travaillent dans le même secteur d'activité. Par contre, la formation intersectorielle est une formation destinée aux entreprises qui travaillent dans divers secteurs d'activité.

2.7. L'organisation du processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999

A présent, nous allons exposer le processus de formation tel qu'indiqué dans les lignes directrices de la norme ISO10015 version 1999 système management de la qualité « ligne directrice pour la formation ». L'étude de la norme sera détaillé dans le chapitre trois.

Processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999²

La norme ISO10015 version 1999, montre que la formation est un processus en quatre étapes et chaque élément de sortie d'une étape sera l'élément d'entrée dans la suivante. Bien évidemment, ce processus est piloté par un pilote qui sera indépendant de la fonction formation.

D'après la norme ISO 10015 version 1999, les étapes du processus de formation sont :

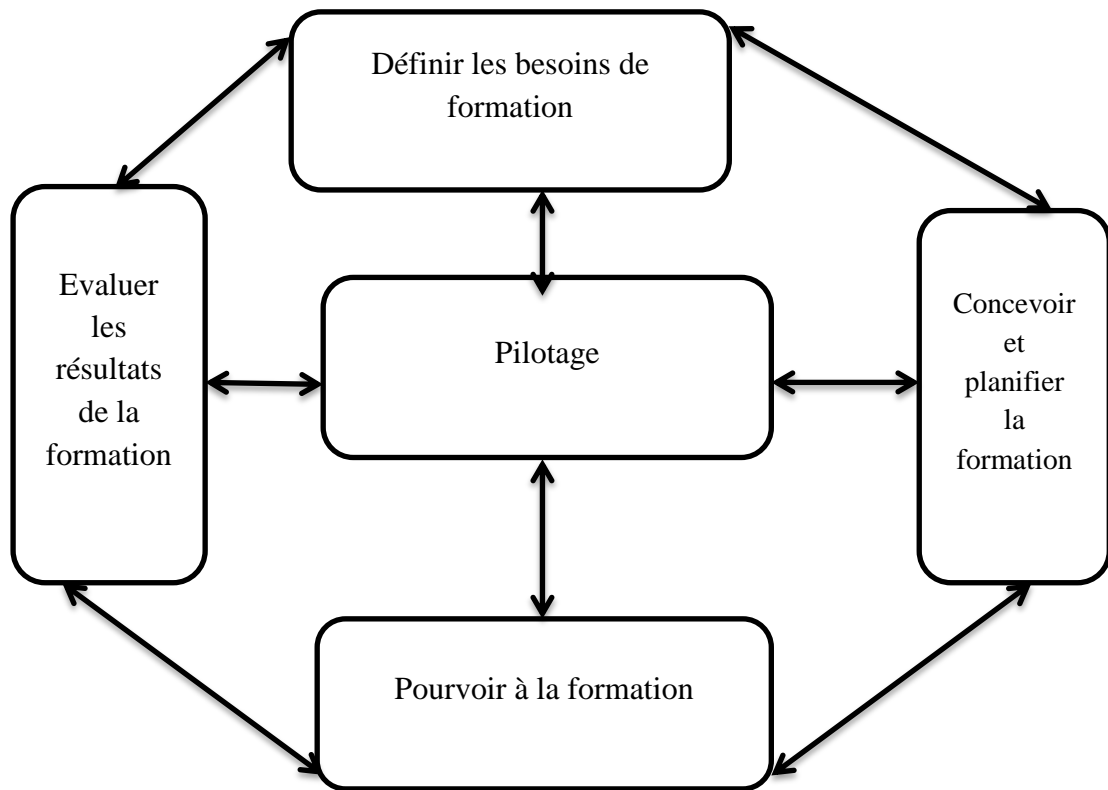
- Définir les besoins de formation ;
- Concevoir et planifier la formation ;
- Pourvoir à la formation ;
- Evaluer les résultats de la formation.

Le schéma suivant nous résume les étapes du processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999 :

¹ - HOSDEY Alain, op.cit, p36.

² -- la norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

Schéma N°3 : les étapes du processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999¹



Source : Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

Dès lors, Nous allons traiter étape par étape pour mieux comprendre l'organisation du processus de formation, selon la norme ISO10015 version 1999

1. Définir les besoins de formation²

Avant qu'un organisme n'engage une décision de formation, il doit auparavant analyser ses besoins et décrire les tâches nécessaires (compétences). Il convient d'identifier les compétences nécessaires pour réaliser des tâches ayant un impact sur la qualité du produit.

¹ - la norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

² - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

Cette étape consiste à :

- Définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises ;
- Définir la formation nécessaire pour le personnel actuel dont les compétences existantes ne correspondent pas aux tâches ;
- Spécifier par écrit les besoins.

Il est évident d'évaluer l'écart entre les compétences existantes et les compétences requises pour traiter l'écart, soit par une formation ou bien par d'autre action de formation qui s'avère nécessaire si la formation ne marche pas.

Définir les besoins de l'organisme

Avant que ce dernier engage une formation nécessaire qui correspond à ses besoins, il doit prendre en compte sa politique qualité, politique formation, exigence du système management de la qualité, gestion des ressources et finalement la conception des processus.

Définir les compétences et les exigences

Il convient de formaliser d'une manière écrite les exigences de compétences qui doivent être révisés périodiquement lorsqu'on attribue une tâche ou bien quand on évalue la performance.

Dans le futur, lorsque l'organisme définit ses besoins, suite à une orientation stratégique ou autre, ici intervient plusieurs facteurs interne ou externe tels que le changement organisationnel, technologique, exigences clients, etc.

Définir la revue de compétence ¹

Cette revue porte sur les exigences des tâches et comment les réaliser.

Cette revue est un document formalisé qui définit les compétences requises pour chaque processus et les enregistrements des compétences pour chaque membre du personnel. Cette revue est établie suite à des entretiens, questionnements, observations.

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

Définir les écarts de compétences

Pour définir les écarts de compétences, il faut : les définir, les enregistrer après avoir comparé entre les compétences existantes et les compétences requises.

Définir la solution

Si la formation s'avère comme une solution pour traiter l'écart de compétence constaté on l'adopte, si ce n'est pas le cas à ce moment-là on programme des actions pour traiter cet écart tel que le recrutement d'un personnel formé, l'externalisation, reconfiguration des processus, etc.

Définir les spécifications des besoins

Cette étape consiste en une analyse des besoins après avoir identifié ses spécifications qui se résument à des :

- Listes des exigences de compétences ;
- Listes des écarts de compétences ;
- Résultats des formations précédentes ;
- Demandes d'action corrective.

2. Concevoir et planifier la formation¹

Cette étape consiste à établir un cahier des charges du dispositif de formation ; cette étape couvre :

- Planification et conception des actions de formation pour traiter l'écart constaté auparavant ;
- Définir les critères d'évaluation des résultats de formation et le pilotage des processus.

Définir les contraintes

Il convient d'identifier et de répertorier toutes les contraintes qui peuvent s'exercer sur le processus de formation du genre :

- Contrainte légale et réglementaire ;
- Exigence de l'organisme et les politiques RH ;

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

- Contrainte financière ;
- Exigence de durée.

On doit se référer de ces contraintes lors de l'élaboration du cahier des charges du dispositif de formation, le choix du prestataire de formation et le mode de formation souhaité à suivre.

Définir les modes de formation et les critères de sélection

Pour répondre aux besoins de formation, on choisit un mode de formation tel que le tutorat, autoformation, e-learning, toute en respectant les critères suivants : durée, date, locaux et coût.

Définir le cahier des charges du dispositif de formation

Le cahier des charges du dispositif de formation est nécessaire pour établir d'une manière claire et compréhensible les besoins de l'organisme, ses besoins de formation et les objectifs attendus des apprenants lors de la réalisation des tâches.

Ce cahier des charges du dispositif de formation contient :

- Les exigences et objectifs de l'organisme ;
- Les spécifications des besoins de formation ;
- Objectif de formation ;
- Personnel à former ;
- Modes de formation ;
- Contraintes financières ;
- Exigences de durée.

Sélectionner un prestataire de formation

Il convient lors du choix d'un prestataire de formation, soit interne ou externe qu'il fasse objet d'un examen avant d'être choisi. Cet examen peut être porté sur la documentation du prestataire de formation (catalogue, dépliant, etc.) et bien sur des rapports d'évaluation. Cet examen porte sur le cahier des charges du dispositif de formation et tient compte des contraintes citée ci-dessus.

Le choix du prestataire fera l'objet d'un contrat formel indiquant les droits du propriétaire et les responsabilités relatives au processus formation.

3. Pourvoir à la formation¹

Dans cette étape le prestataire de formation, doit répondre exactement comme indiqué dans le cahier des charges du dispositif de formation. Concernant les ressources, elles seront assurées par l'organisme lui-même qui apporte son appui.

L'appui précède la formation

- Fournir au formateur les besoins de formation ;
- Objectif de la formation, liste des écarts de compétences ;
- Cahier de charge du dispositif de formation et les exigences de compétences.

L'appui au cours de la formation

- Fournir à l'apprenant et au formateur les ressources nécessaires : logiciels, livre, local, etc.
- Opportunité à l'apprenant de mettre en pratique les compétences requises ;
- Retour de l'information.

L'appui après la formation

La possibilité de retour d'information avant la formation.

4. Evaluer la formation²

Le but d'évaluation est de savoir si la formation nous a permis de traiter tous les écarts remarqués ou non.

Comme éléments d'entrée pour l'évaluation :

- Spécification des besoins de formation ;
- Cahier des charges du dispositif de formation ;
- Enregistrement de la fourniture de formation.

Cette évaluation est faite à deux niveaux, court et à long terme :

- A court terme pour recueillir le retour d'information sur les méthodes et les ressources utilisées, ainsi que sur les progrès dans les connaissances et les capacités issues de la formation;

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

² - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

- A long terme pour apprécier la performance dans le travail et l'amélioration de la productivité.

Dans ce chapitre nous remarquerons que les ressources humaines représentent un capital nécessaire pour le bon fonctionnement d'une entreprise, pour cela faudrait prendre soin de ces ressources, les perfectionner avec une formation adéquate qui leurs garantit une meilleure adaptation au poste de travail afin de faire face à tous les changements que peut l'entreprise subir lors du déroulement de ces activités.

CHAPITRE DEUX
PRESENTATION DE LA COMPAGNIE
AIR ALGERIE : ETAT DES LIEUX

Dans ce chapitre, nous présenterons dans la première section la compagnie Air Algérie ses missions, ses objectifs, ses moyens. Puis, dans la seconde section nous allons nous intéresser à la Division Commerciale où nous avons effectué notre stage ainsi qu'à l'organisation du processus de formation au sein de la compagnie d'Air Algérie.

1. PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR ALGERIE

Dans cette section nous nous intéresserons à la présentation générale de la compagnie Air Algérie ainsi que son organisation.

1.1. Historique de la compagnie Air Algérie¹

Le tableau ci-dessous, montre l'évolution historique de la compagnie aérienne Air Algérie :

Tableau N°1 : L'évolution historique de la compagnie aérienne Air Algérie

Année	Evolution historique
1947	La création d'Air Algérie sous un nom anonyme CGT (compagnie générale des transports aérien).
1963	L'état Algérien détient 51% du capital d'Air Algérie
1970	L'état Algérien participe au capital d'Air Algérie avec 83%.
1973	L'intégration de la société de travail aérien à Air Algérie.
1974	Le rachat de 17% restante de la France et l'enregistrement de la participation de l'état Algérien avec 100%.
1983	Subdivision de l'entreprise en deux lignes (nationale, internationale).
1984	Gestion des aéroports.
1987	Déchargement de la gestion des aéroports

¹ Document interne de l'entreprise Air Algérie.

1997	Air Algérie est devenue une SPA (société par action) avec un capital de 25 milliards de dinars Algériens.
2000	Progression du capital jusqu'à 6 milliards de dinars Algériens.
2005	Capital porté à 29 milliards de dinars Algériens.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Capital porté à 43 milliards de dinars Algériens ; • Ouverture de la ligne Montréal- Alger.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture de la ligne Pékin- Alger ; • Renforcement des vols internationaux et les navettes ATR.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de quatre ATR et trois Boeings 737-800 ; • Réorganisation de la compagnie.
2011	Acquisition de quatre Boeings 737-800.

Source : Document Interne d'Air Algérie.


1.2. Présentation générale de la compagnie Air Algérie¹

Le tableau suivant est une fiche signalétique qui schématise la présentation de la compagnie Air Algérie afin de mieux comprendre ses caractéristiques :

Tableau N°2 : Fiche signalétique d'Air Algérie.

Nom d'entreprise	Air Algérie.
Domaine d'activité	Transport passagers, bagages, fret, courrier.
Siège social	Place Maurice AUDIN.
Statut juridique	SPA (société par action).
Capital	43 milliards de dinars Algériens.

¹ -Document interne de l'entreprise Air Algérie.

Logo de l'entreprise	
Effectifs	9398 (personnels navigants techniques, personnels navigants commerciaux, personnels au sol).
Flottes	42 flottes passagères ; 1 cargo.
Destination	Nationale ; Internationale.
Couvertures réseaux	96400km
Certifications	EASA PART 145 : pour la flotte B 737-NG, A 330-200 et ATR 72-500 ainsi que pour un certain nombre d'ateliers : atelier roues, atelier freins, atelier batteries ; IOSA(IATA) : 2006, 2010, 2011 ; Système management de la qualité : ISO9001version 2000,2008.
Code IATA	AH
Code OACI	DAH

Source : élaboré par nous-même.

1.3. Mission d'Air Algérie¹

La principale mission de l'entreprise est le transport de passagers, bagages, fret et courrier dans des conditions dignes de confort et de sécurité.

Ses principales missions sont :

- L'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux ;
- La vente et l'émission de titres de transport pour son compte ou bien le compte d'autre entreprise de transport ;

¹ -Document interne de l'entreprise Air Algérie.

- L'achat et la location d'aéronefs ;
- Le transit, les commissions, les consignations, la présentation, l'assistance commerciale, et toute prestation en rapport avec son sujet ;
- La gestion et le développement des installations destinées aux publics et aux opérations de fret ;
- L'exploitation et la gestion des installations en vue de promouvoir les prestations commerciales au niveau des aéroports ;
- L'obtention de toutes licences sur les vols et autorisation des états étrangers.

1.4. Les objectifs d'Air Algérie ¹

Dans le cadre de son développement et pour bien mener sa mission, Air Algérie s'est fixé les objectifs suivants :

- L'amélioration des structures commerciales ;
- Le management des compétences pour une meilleure maîtrise des activités développées ;
- Renforcement des fréquences des vols sur le réseau International ;
- Renforcement des navettes ATR entre les grandes villes (Alger, Oran, Constantine et Annaba).
- Réduction des coûts d'exploitations et de maintenances ;
- Développement de l'activité cargo ;
- Généralisation du Billet électronique.

1.5. Les moyens d'Air Algérie ²

Air Algérie possède des moyens humains et matériels qui lui permette d'accomplir sa mission. Nous avons :

A. Les moyens humains

Air Algérie dispose d'un effectif de nationalité algérienne dont le total est de 9398 personnes, réparti en deux catégories socioprofessionnelles :

- personnels au sol ;
- personnels navigants techniques (PNT) et personnels navigants commerciales (PNC).
-

¹ - Document interne de l'entreprise Air Algérie.

² - Document interne de l'entreprise Air Algérie.

Le tableau suivant montre l'état des effectifs :

Tableau N°3 : Etat d'effectifs d'Air Algérie selon la catégorie socioprofessionnel.

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre
PDG	1
Cadre supérieur	59
Cadre principal	540
Cadre moyen	534
Haute maîtrise	1477
Maîtrise	1175
Exécutant 1er degré	1406
Exécutant 2ème degré	2362
Personnel Navigant Technique (PNT)	410
Personnel Navigant Commercial (PNC)	1011
Personnel à l'Etranger	423
Total	9398

Source : Document Interne Air Algérie.

B. Les moyens matériels ¹

Dans le transport aérien il est évident qu'il faut détenir de grands capitaux pour l'acquisition des avions, considérés comme un moyen de production de toutes les compagnies aériennes à l'instar d'Air Algérie.

Le tableau suivant retrace la composition de la flotte d'Air Algérie qui est composé de 42 appareils pour le transport de passagers et 1 appareil pour le cargo ; soit un total de 43 appareils.

Tableau N° 4: La composition de la flotte d'Air Algérie.

Type d'appareil	Nombre
Airbus A330-200	5
Boeing B767-300	3
Boeing B737-800	17
Boeing B 737-600	5
ATR 72-500	12
Total flotte passage	42
Hercule HL 130	1
Total flotte cargo	1
Total flotte	43

Source : Document Interne de l'entreprise Air Algérie.

C. Les réseaux d'Air Algérie²

Les réseaux jouent un rôle de coordinateur qui facilite les communications entre les entités décentralisées et la direction commerciale, puisque ces derniers sont organisés dans une sous-direction appelée sous- direction réseaux. De ce fait, les réseaux sont organisés dans trois sous réseaux :

- **Réseau marché d'Air Algérie à l'étranger ³**

L'organisation des réseaux d'Air Algérie à l'étranger est organisée comme suit dans le tableau ci-dessous :

¹- Document interne de l'entreprise Air Algérie.

²- Document interne de l'entreprise Air Algérie Divion commerciale, Direction vente et réseau.

³- Document interne de l'entreprise Air Algérie Divion commerciale, Direction vente et réseau.

Tableau N°5 : Réseaux marchés d’Air Algérie à l’étranger.

Marchés	Villes
France	Paris, Lyon, Toulouse, Nice, Lille, Metz, Bordeaux, Montpellier.
Maghreb et Moyen Orient	Tunis, Tripoli, Casablanca, Nouakchott, Le Caire, Amman, Beyrouth, Dubaï, Damas, Djeddah.
Afrique	Niamey, Bamako, Ouagadougou, Dakar, Abidjan.
Europe	Madrid, Barcelone, Alicante, Frankfurt, Londres, Bruxelles, Berlin, Rome, Istanbul, Mulhouse, Moscou.

Source : Document Interne de l’entreprise Air Algérie

Différents concurrents d’Air Algérie ¹

Le tableau suivant montre les différents concurrents de la compagnie :

Tableau N°6 : Les différents concurrents de la compagnie

Marchés	Concurrents	Nouveaux entrants
France	Aigle azur, Air France	-
Europe	Alitalia, Turkish Airlines, British	Lufthansa, Iberia
Maghreb	Tunis Air, Royal Air Maroc, Libyen Airlines	-
Moyen Orient	Syrien Air, Saoudien Airlines, Egypt. Air, Qatar Air Ways.	-
National	-	Tassili Airlines

Source : Document Interne d’Air Algérie.

¹ - Document interne de l’entreprise Air Algérie Division commerciale, Direction vente et réseau.

- **Réseau marché Algérie**

Divisé en trois réseaux : Nord/Sud, Nord/Nord, Sud/Sud.

Le tableau suivant montre l'organisation du réseau domestique

Tableau N°7 : l'organisation du réseau domestique

Nord	Sud
Alger	Batna, Adrar, Biskra, Janet, El oued, Ghardaïa, Hessi Massoud, Ina menas ; Ouargla, Touggourt, Tindouf, Tamanrasset ; Timimoune, Illizi.
Annaba	
Bejaia	
Constantine	
Oran	
Tébessa	

Source : Document Interne de la Division Commerciale d'Air Algérie.

1.6. Les activités d'Air Algérie ¹

Air Algérie, comme toute entreprise de prestataire de service qui active dans le domaine du transport aérien des passagers et du fret a des activités suivantes :

A. Activité en matière de transport aérien

C'est une activité qui consiste à l'exploitation des lignes aériennes internationales.

B. Activité en matière de travail aérien

Air Algérie assure des prestataires commerciales et scientifique très spécifique pour répondre à des besoins de l'agriculture, la protection civile, l'hygiène publique et sanitaire.

C. Activité en matière d'exploitation commerciale

Dans cette activité, elle assure l'achat des avions et l'émission des billets de transport.

1.7. L'organisation générale de la compagnie Air Algérie²

Afin de bien mener sa mission et atteindre ses objectifs Air Algérie suit une organisation structurelle et opérationnelle comme suit :

¹ - Document interne de la compagnie Direction Générale d'Air Algérie.

² - Document interne de la compagnie Direction Générale d'Air Algérie

Direction Générale

Elle se compose de :

- a. Organe en staff : nous avons des bureaux d'études et d'audit ainsi qu'une inspection chargée des affaires générales et d'exploitations et une sous-direction des moyens généraux.
- b. Un secrétariat chargé de la coordination.
- c. Les divisions :

La Division de Gestion

Le commandement de la Division est assuré par un Chef de Division relevant l'autorité hiérarchique du Président Directeur Générale. Cette Division comprend les Directions suivantes :

- La Direction de la Finance ;
- La Direction des Ressources Humaines ;
- La Direction des Affaires Juridiques ;
- La Direction Promotion de l'œuvre Sociale.

La Division Commerciale¹

La Direction où nous avons effectué notre stage. Nous détaillerons son activité dans la section deux.

La Division de Maintenance

Un Chef de Division assure Le commandement de la Division, relevant l'autorité hiérarchique du Président Directeur Générale. Cette Division comprend les Directions suivantes :

- La Direction Technique ;
- La Direction Projet Base de Maintenance ;
- La Direction de la Logistique.

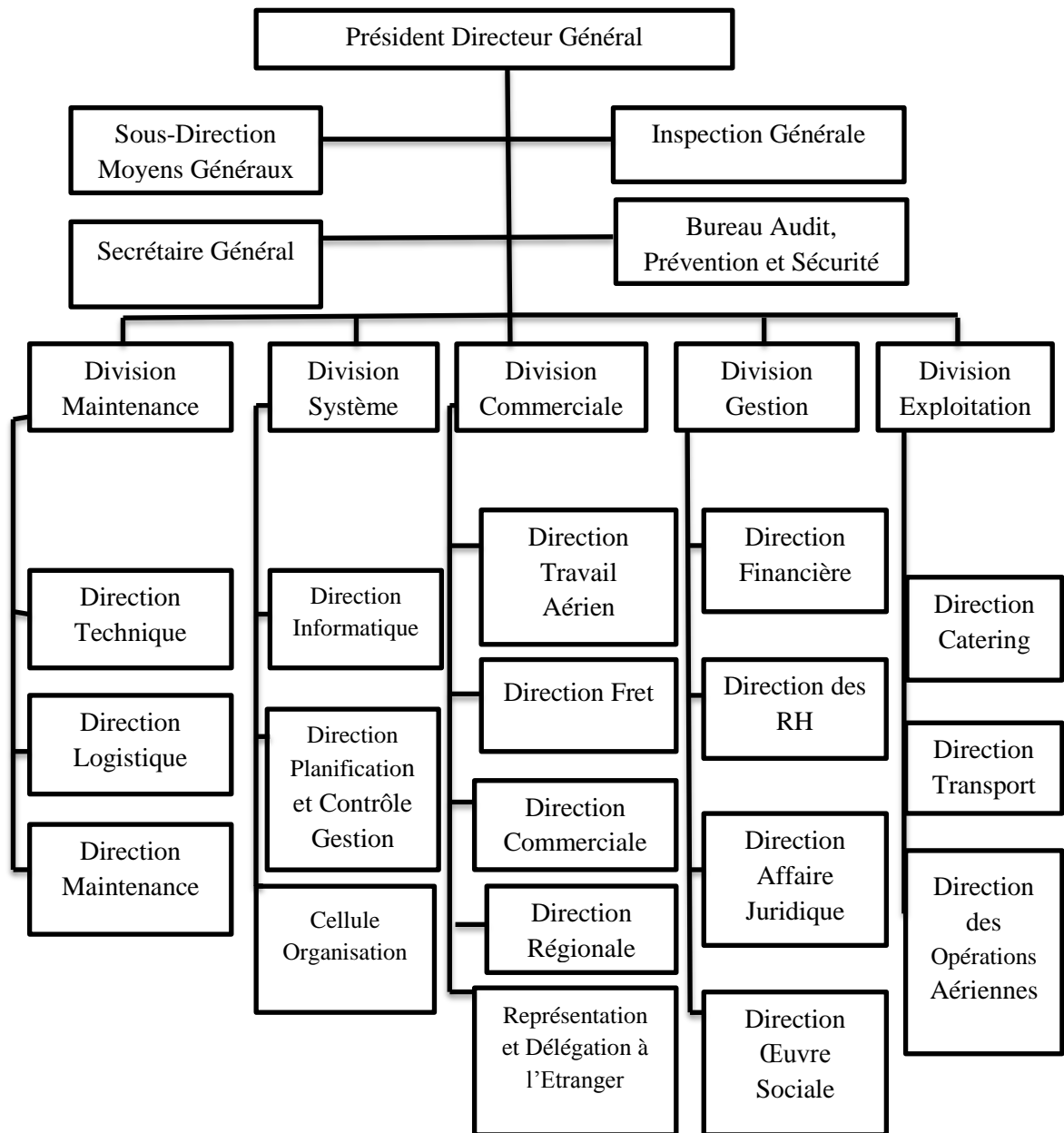
La Division Système

Le commandement de la Division est assuré par un Chef de Division relevant l'autorité hiérarchique du Président Directeur Générale. Cette Division se structure comme suit :

- La Direction de l'Informatique et Télécommunication ;
- La Direction de Planification et Contrôle de Gestion ;
- Le Centre de Formation ;
- Le Bureau d'Organisation.

¹ Document interne de la compagnie Direction Générale d'Air Algérie.

Schéma N°1 : Organigramme Général d’Air Algérie



Source : Document Interne d’Air Algérie.

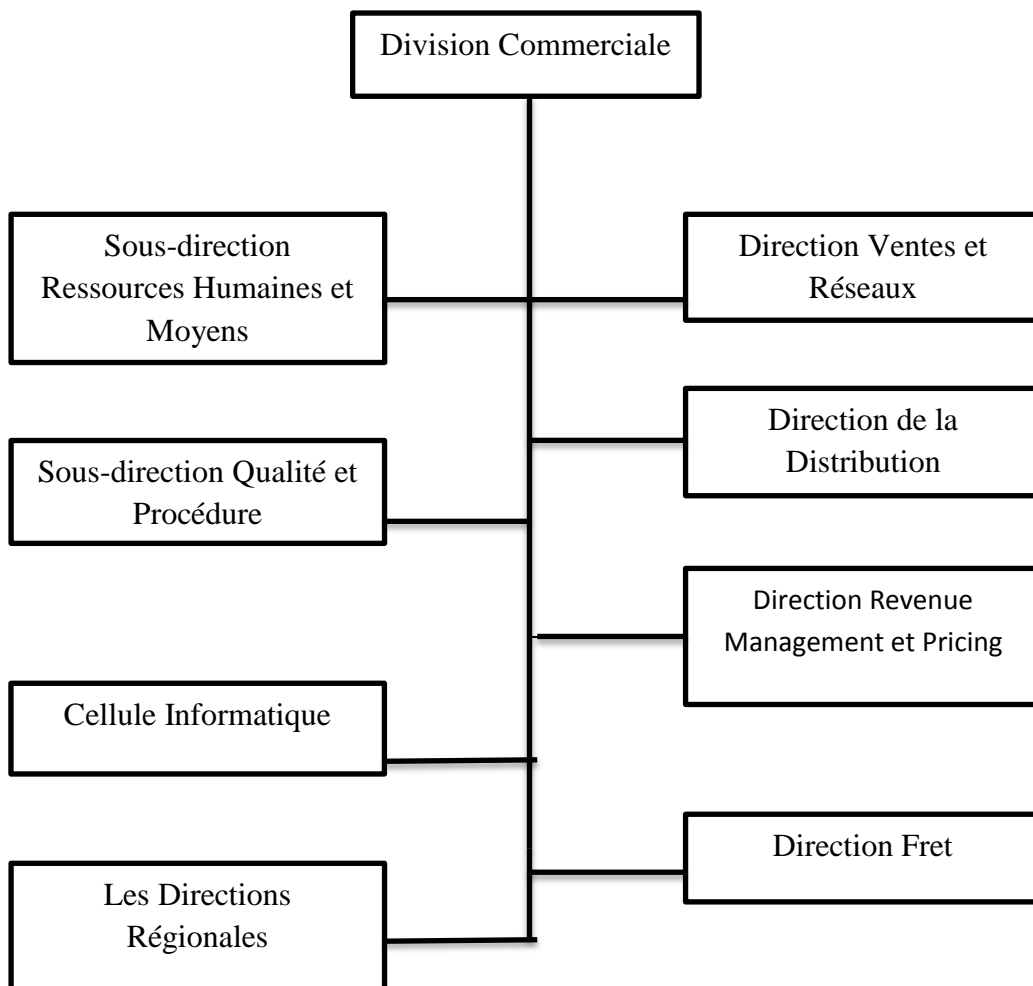
2. PRESENTATION GENERALE DE LA DIVISION COMMERCIALE

Dans cette section, nous nous intéresserons à la présentation générale et l'organisation de la Division Commerciale d'Air Algérie ou nous avons réalisé notre stage. Plus précisément la Sous-Direction Ressources Humaines et Moyens Département Formation, ainsi que l'organisation du processus de formation de la compagnie d'Air Algérie.

2.1. Présentation générale et l'organisation de la division commerciale¹

Le commandement de la Division est assuré par un Chef de Division relevant l'autorité hiérarchique du Président Directeur Générale. Cette Division est structurée comme suit :

Schéma N°2 : Organigramme de la Division Commerciale



Source : Document Interne de la Division Commerciale d'Air Algérie.

¹ Document interne de la division commerciale d'Air Algérie, Département Formation.

2.1.1. Répartition de la Division Commercial selon catégorie socioprofessionnelle¹

Le tableau suivant, présente la répartition selon catégorie socioprofessionnelle des effectifs de la Division Commerciale.

Tableau N°8 : Répartition socioprofessionnelle des effectifs de la Division Commerciale

Structures	CS	CP	C	HM	M	E 2 ^{ème} degré	E 1 ^{er} degré	Total
Commandement	4	13	7	6	7	0	1	39
Direction de la Distribution	1	13	6	11	3	0	0	34
Direction des Ventes et Réseaux	1	22	25	4	6	2	0	60
Direction du Fret	1	11	8	9	5	56	58	196
Direction Revenu Management et Pricing	1	15	28	9	5	5	0	63
Direction Ressources Humaines et Moyens	1	10	4	6	5	3	0	20
Total	9	84	78	45	31	66	59	412

Document Interne de la Division Commerciale, Département Formation.

2.1.2. Mission de la Division Commerciale²

La principale mission de la Division Commerciale consiste à élaborer la politique commerciale et tarifaire en matières de :

¹ - Document interne de la Division commerciale, Département Formation.

² - Document interne de la Division commerciale, Département Formation

- « passager » : régulier et charter ;
- Fret.

Et d'autres missions telles que :

- Gérer et commercialiser les capacités vols réguliers charters spéciaux et fret dans les meilleures conditions de rentabilités en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et les moyens mis à sa disposition ;
- Veiller et assurer une meilleure distribution du produit d'Air Algérie à travers les différents canaux de distributions ;
- La prise en charge et l'écoute des clients afin de répondre à leurs besoins et attentes ;
- Veiller à bien appliquer les orientations et décisions venant de la direction générale portant sur l'activité commerciale et du fret.

2.1.3. Les responsabilités de la Division Commerciale¹

La Division Commerciale a pour responsabilité :

- Définir périodiquement la politique commerciale en matière de transport passagers et fret qui se base sur :
 - Le contexte économique du pays ;
 - La stratégie de développement de l'entreprise ;
 - L'adaptation du produit avec les attentes des clients ;
 - La formation et le perfectionnement du personnel ;
 - La formation et le perfectionnement du personnel des structures centrales de la division commerciale et du personnel commercial des unités décentralisées ;
 - Veiller à la bonne qualité de service en matière de distribution des produits de la compagnie.

2.1.4. Les relations hiérarchiques de la Division Commerciale²

Cette Division dépend du Président Directeur Général sous l'autorité des sous structures suivantes :

¹ - Document interne de la Division commerciale, Département GRH.

² - Document interne de la Division commerciale, Département GRH.

- La Direction Ventes et Réseaux ;
- La Direction de la Distribution ;
- La direction Revenu Management et Pricing ;
- La Direction du Fret ;
- La Sous- Direction Ressource Humaine et Moyen ;
- La Sous- Direction Qualité et Procédure ;
- La Cellule Informatique.

2.1.5. Les relations fonctionnelles de la Division Commerciale¹

Liaison directe et permanente avec le pôle Operations et les unités décentralisées. Les relations fonctionnelles de la Division Commerciale avec ses structures sont organisées comme suit :

Relation suivies avec la Direction des Ressources Humaines, la Direction Finances et Comptabilité, la Direction Planification et Contrôle de Gestion et la Direction Qualité et Procédure.

2.1.6. Les critères de performances de la Division Commerciale²

Comme critère de performance nous avons :

- Capacité à connaître les besoins et attentes de ses clients ;
- Maîtriser et adapter les produits aux besoins et attentes de ses clients ;
- Aptitude à maintenir le leadership au niveau national et à conquérir la niveau maghrébin ;
- Degré de réalisation des objectifs fixés.

2.2. Présentation de la Sous- Direction Ressources Humaines et Moyens³

Dans cette tranche, nous allons présenter la Sous-Direction des Ressources Humaines et Moyens dont nous avons accompli notre stage.

Cette sous-direction des Ressources Humaines et Moyens dépend du chef de la Division Commerciale et a l'autorité sur les sous structures telles que le Département Gestion des

¹- Document interne de la division commerciale d'Air Algérie.

²- Document interne de la division commerciale d'Air Algérie.

³- Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département GRH.

Ressources Humaines et le Département Moyens et Support et le Département Formation.

2.2.1. Mission de la Sous-Direction des Ressources Humaines et Moyens ¹

Cette Sous-Direction a pour mission :

- La gestion des ressources humaines de la Division Commerciale ;
- La formation et le perfectionnement du personnel de la Division Commerciale ;
- La formation et le perfectionnement du personnel des unités décentralisées ;
- Tenir et mettre à jour les dossiers de la formation du personnel ;
- Assurer la gestion de la trésorerie de la Division Commerciale et de ses structures ;
- Assurer le recouvrement des créances ;
- Elaborer et consolider le plan de formation (initiale et recyclage) de tout le personnel de la Division Commerciale et le personnel des unités décentralisées.

2.2.2. Le Département Gestion des Ressources humaines ²

Ce Département a pour mission, la gestion administrative du personnel de la Division Commerciale et de ses structures décentralisées et l'application des dispositions de la convention collective et du règlement intérieur de l'entreprise.

Ce Département dépend du Sous-Directeur des Ressources Humaines et Moyens et a l'autorité sur les structures suivantes : Service Personnel et Service Administration Générale ainsi que son collaboration avec les autres Directions de la Division Commerciale.

2.2.3. Le Département Moyens et Support ³

Les principales missions de ce Département comprennent l'élaboration et le contrôle du budget de la Division Commerciale.

Ce Département dépend directement du Sous-Directeur Ressources Humaines et Moyens et a l'autorité sur les structures suivantes : Service Budget, Service Gestion du Patrimoine, Service Moyens Généraux.

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département GRH.

² - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département GRH.

³ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département GRH.

Ce Département collabore aussi avec l'ensemble Directions de la Division Commerciale principalement la Direction Finances et Comptabilité et la Direction Planification et Contrôle de Gestion.

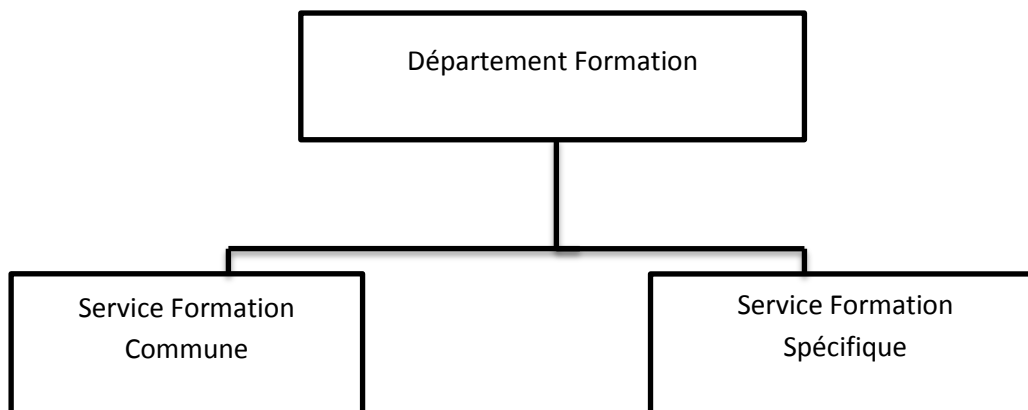
2.2.4. Présentation du Département de formation¹

A présent, nous allons présenter le Département Formation de la Division Commerciale d'Air Algérie son organisation, ses missions, ses responsabilités, ses critères de performances. Ce Département ou nous avons effectué notre stage.

L'organisation de ce Département de Formation est la suivante :

Schéma N3° : Organigramme du Département Formation

Source : Document Interne du Département Formation



¹ Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département GRH.

A. Mission du Département Formation¹

Ce Département de Formation a pour mission l'élaboration des plans de Formation concernant l'ensemble du personnel de la Division Commerciale et de ses structures centrales et du personnel des unités décentralisées, conformément aux directives de la compagnie et aux exigences nationales (DACM) et internationales (IATA).

B. Responsabilités du Département Formation

Ce Département a les responsabilités suivantes :

- Faire la synthèse des besoins en formation exprimés par toutes les structures de la Division Commerciale ;
- Elaborer les plan de formation initiale de tous le personnel de la Division Commerciale et le personnel des unités décentralisées ;
- Elaborer les plan de formation recyclage de tous le personnel des unités décentralisées ;
- Elaborer et mettre à jour les programmes de formation de toute la Division ;
- Tenir et mettre à jour les dossiers de formation de tout le personnel ;
- Gestion des salles de formation et des outils pédagogiques ;
- Prendre en charge le personnel appelé à effectuer des stages de formation sur le plan hébergement, restauration et transport ;
- Imprimer les attestations de succès aux stagiaires ayant satisfait à l'examen de fin de stage ;
- Imprimer les attestations de participation pour les stages qui ne nécessite pas d'examen final des connaissances.

C. Relations hiérarchiques et fonctionnelles

En relation hiérarchique, ce Département dépend du Sous- Directeur Des Ressources Humaines et Moyens, a l'autorité sur les sous structures suivantes :

- Service Formation Commune ;
- Service Formation Spécifique.

En ce qui concerne la liaison fonctionnelle, ce Département est lié en permanence avec l'ensemble des structures de la Division Commerciale et une relation de suivi avec les

¹ Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département GRH.

organismes de formation en Algérie et à l'Etranger, ainsi que la relation de suivi avec les structures de la Direction des Ressources Humaines chargé de la Formation.

D. Critères de performances

Comme tout Département d'Air Algérie ayant ses propres critères de performance, le Département de Formation établit comme critères de performance :

- Qualité des plans de formation de la Division Commerciale ;
- Qualité de tenue des dossiers de formation ;
- Respect total de la procédure de formation (PS12).

2.2.5. L'organisation du processus de formation au sein de la compagnie Air Algérie

La compagnie aérienne d'Air Algérie organise son processus comme suit¹ :

a. Politique formation²

D'après BELLANGE Christian, la politique formation est un des « Moyens déployés par une entreprise pour contribuer à atteindre les objectifs de développement de ses ressources humaines au sein de l'organisation. ».

Il faut savoir que la politique formation doit être écrite d'une façon claire, compréhensible de la part de tous les salariés. Un document appelé politique formation reprend cet ensemble, il sera affiché dans l'entreprise, il est visible pour tous.

Pour ce qui est politique formation d'Air Algérie, cette dernière est inscrite dans un processus de mise en conformité avec les directives et les circulaires de la direction de l'aviation civile et météorologique (DACM) ainsi qu'aux normes internationales de management de la qualité (ISO) et aux référentiels de sécurité opérationnelle IATA et EASA PART145 relative à la maintenance aéronautique.

Cette politique s'appuie aussi sur des lignes directrices prévenantes de la Direction Générale, conforme aux manuels de formation de chaque structure de la compagnie où elle s'est fixée trois axes prioritaires dans la progression de son personnel. Ces trois axes sont :

- **Formation initiale ;**
- **Formation continue ;**

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation.

² - BELLANGE Christian, 2011, Guide pratique du manager de formation, ICG, Alger, p21.

- **L'évaluation et la performance du personnel.**

Pour que cette politique réussisse, la compagnie doit évaluer en permanence les compétences de son personnel afin de bien planifier sa formation à moyen et à court terme, tout en identifiant les besoins de formation qui touche l'ensemble des activités.

Garantir l'efficacité de cette politique, faudrait suivre strictement les plans de formation et la mise à jour des programmes de formation.

b. Typologie de formation à Air Algérie¹

Les actions de formation fournies par Air Algérie sont organisées en deux catégories chacune d'entre elles comprend trois types de formation.

1^{ère} Action : Formation commune

Destinée à l'ensemble des structures, initiée par la Direction des Ressources Humaines sous la tutelle de la Direction Générale. Cette action concerne les activités transversales et communes de toutes les Directions de la compagnie.

Les formations communes concernent :

- Formation en management (MBA-Finance-Marketing-Droit des affaires) :
 - Formation en langues ;
 - Formation en informatique ;
 - Formation culture d'entreprise.
- Formation des formateurs concerne les objectifs suivants :
 - Préparation et programmation des plans de formation ;
 - Evaluation des résultats d'une formation ;
 - La mise à jour du manuel formation.
- Formation de concepteurs et analystes vise les objectifs suivants:
 - Analyser les problèmes opérationnels ;
 - Déterminer la population à former ;
 - Evaluer les résultats de formation.
- Formation de concepteur niveau supérieure :
 - Concevoir et fabriquer les supports pédagogiques ;
 - Evaluer les projets de formation ;
- Vérifier et approuver de nouveaux programmes de formation.

¹ -Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation.

- Formation pour de gestionnaire de formation vise à atteindre les objectifs suivants :
 - Fournir des politiques de formation ;
 - proposer la mise en œuvre du suivi et l'évaluation des actions de formation de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présente le nombre des participants en formation commune par catégorie socioprofessionnelle¹.

Tableau N°9 : Les participants en formation commune (exercice 2014).

Fonction	Catégorie socioprofessionnelle			Total		
	Cadre	Maîtrise	Exécutant	En nombre	En pourcentage	
Commandement	10	0	0	10	1%	
Fonction Gestion	84	92	0	175	24%	
Fonction Commerciale	99	153	108	358	50%	
Fonction Système	31	6	0	36	5%	
Fonction Maintenance	38	27	5	75	10%	
Fonction Exploitation	40	25	0	62	9%	
Total	En nombre	302	303	113	716	-
	En pourcentage	42%	42%	16%	-	100%

Source : Document Interne de la Division Commerciale d'Air Algérie Département Formation.

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation.

Cette action de formation (commune) comprend trois types de formation¹ :

1. Formation réglementaire (certifiante)

Ce sont des formations exigées par la loi et les règlements internationaux en matière d'aviation civile. Elles sont obligatoires et fréquentes. La cible de cette formation c'est les comportements et les attitudes au travail.

2. Formation initiale ou formation de base

Cette formation est définie dans les axes stratégiques de la compagnie, concerne le personnel navigant technique (PNT), personnel navigant commercial (PNC) et personnel au sol.

3. Formation continue

Cette formation sera identifiée sur la base d'une analyse d'évaluation systémique et périodique du personnel, faite par la hiérarchie.

Le système de formation commune de la compagnie doit produire des qualifications et des compétences essentielles au fonctionnement des structures opérationnelles, commerciales et fonctionnelles dans le but de contribuer au bon fonctionnement dans de la compagnie et de résoudre les problèmes de gestion opérationnelle.

2^{eme} Action : Formation spécifique²

Cette formation est initiée par chaque une des Directions concernés par l'activité métier, après avoir eu l'accord du plan et le budget de formation, bien évidemment, sous le contrôle de la DRH.

Ces formations doivent faire sujet d'une fiche technique évocatrice par action de formation ; d'après le model du manuel formation de la compagnie.

Les formations spécifiques (métiers) concernent :

- Formation Personnel Navigant Technique (PNT);
- Formation Personnel Navigant Commerciale (PNC) ;
- Formation Personnel Escales ;
- Formation Personnel Fret ;
- Formation Recette Commerciale ;
- Formation Personnel Commerciale.

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation.

² - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation.

Cette action de formation (spécifique), elle aussi a trois types de formation, le tableau suivant présente un type de personnel et sa formation suivi selon disponibilité des informations :

Formation Personnel Navigant Commerciale¹

- **Formation initiale**

Nous avons :

- CSS (certificat sécurité et sauvetage) théorique et pratique ;
- Stage de la compagnie ;
- Cours Anglais commerciale ;

- **Formation réglementaire et continue**

Concerne des stages qualitatifs type avion, cette formation est illustrée dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°10 : Nature et validité de la durée de stage du PNC

Nature de stage	Durée	Validité
Formation de base	3 mois	1 an Steward de bord 6 mois Hôtesse de bord
Réglementation transport des marchandises	1 jour	24 mois
Facteur Humain	2 jours	12 mois
Sureté	3 jours	12 mois
Secourisme et sauvetage	1 jour	12 mois

Source : Document Interne de la Division Commerciale d'Air Algérie Département formation.

Le tableau suivant résume les formations fournies par Air Algérie, soit de type Commune ou bien Spécifique (métier) pendant l'exercice 2014 relative à la fonction Commerciale.

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation.

Tableau N11° : types de formation selon la fonction Commerciale¹

Formation commune	<ul style="list-style-type: none"> -MBA international - Master en droit des affaires - Formation aux concepts de veille technologiques, de veille stratégique et d'intelligence économie. - Stage e-ticket - Stage matière dangereuse - Formation de formateurs - Stage rafraichissement - Informatique - Anglais - Organisation - Administration - Sécurité interne - Gestion des ressources humaines - Norme ISO
Formation spécifique	<ul style="list-style-type: none"> E-ticket/réseaux ventes - Formation sur GEPC - Techniques de négociation des marchés - Airlines marketing and sales - Marketing et gestion commerciale - Séminaire sur les côtes parts/ IATA

Source : Document Interne de la Division Commerciale d' Air Algérie Département Formation

¹ - Document interne de la division commerciale d' Air Algérie département formation.

c. Procédure de formation d’Air Algérie¹

Pour ce qui est de la procédure de formation d’Air Algérie, celle-ci est une procédure codifiée sous le nom PS12 ; elle fait partie de la documentation du système management de la qualité de la compagnie.

La mise en place de cette procédure s’est faite depuis l’année 2006 dans le but de garantir une meilleure qualité de gestion du processus de formation.

Cette procédure PS12, touche l’ensemble des formations de la compagnie à l’exception celle destinée au Personnel Navigant Technique (PNT) et Personnel Navigant Commercial (PNC).

Les références sur lesquelles repose cette procédure sont :

- Norme ISO 9001 version 2008 ; 2000 Système Management de la Qualité – Exigence-
- Voir l’annexe H.**
- Norme ISO 9000 version 2005, Système Management de la Qualité – principes et vocabulaires-
 - Manuel qualité ;
 - Manuel formation ;
 - Législation et réglementation relative à la formation dans les transports aériens civils ;
 - Réglementation intérieures d’Air Algérie.

La responsabilité de cette procédure incombe au responsable de la GRH, sa mise en œuvre qui est assurée par chaque responsable de formation et le responsable des Ressources Humaines de chaque structure.

Pour ceux qui est détail de la procédure sera détaillé dans le chapitre trois précisément dans la section deux.

d. Manuel formation

Ce manuel existe depuis l’année 2008, c’est un accompagnateur lors des Prévisions, exécutions et les contrôles des actions de formation, commençant par l’identification des besoins de formation, jusqu’à l’évaluation des performances individuelles et collectives.

Il reproduit l’engagement ferme de l’entreprise dans l’exécution rigoureuse des instructions de l’autorité algérienne de l’aviation civile "DACM", mise en conformité aux

¹ - Document interne de la division commerciale d’Air Algérie département formation.

exigences, normes et recommandations de l'OACI dans les domaines suivants : Sécurité-Sureté-Protection de l'environnement-efficacité continuité-principes de droit.

Ce manuel a pour objet de décrire les programmes de formation réalisés ainsi que le processus de mise en place pour le déroulement de chaque élément d'information recensés comme suit :

- L'objectif de la formation et la population cible.
- La durée du déroulement de la formation.
- Les moyens didactiques utilisés.
- Les moyens pédagogiques et formulaires associés à chacun des stages.

Les programmes de formation que contiens ce manuel respecte les manuels réglementaires IATA de l'aérien en vigueur et autres exigences réglementaires de métiers.

La responsabilité de la mise en application de ce manuel est incombée au chef de division.

Ce manuel comporte aussi la typologie de formation qui est approprié à chaque division selon son domaine d'activité.

A. Réglementation relative à la formation¹

La compagnie d'Air Algérie est soumise à une réglementation relative à la formation qui est obligatoire, c'est la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 **relative aux relations de Travail** modifiée et complétée au 11 janvier 1997.

Pour ce qui est impératif à l'employeur, Air Algérie doit se conformer à l'article 57 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée au 11 janvier 1997 exprime que « Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier. ».

Selon l'article 54 de la loi n°90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi de finances pour 1998 et modifié, complété et rédigé comme suit²:

¹ - <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm#t3c5>, consulté le 14/06/2015 à 18h08.

² - <http://www.fnac-dz.com/juridique/LOIS/loi%2006-24.pdf>, consulté le 14/06/2015 à 18h21.

Art. 54: « Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel. ».

Dans ce cas, Air Algérie consacre toujours 1% de sa masse salariale pour les formations communes et 1% pour l'apprentissage.

Dans ce chapitre, nous remarquons qu'Air Algérie travail avec un modèle d'organisation classique, qui rassemble toutes les opérations dans une seule Division et dirigé par des Département selon le type d'opération.

Ce modèle d'organisation adoptée par Air Algérie est dépassé pour les grandes compagnies aériennes, de ce fait Air Algérie doit revoir son organisation afin de mieux alléger le travail est garantir une souplesse dans l'exécution.

Pour ceux qui est directives de la compagnie et aux exigences nationales (DACM) et internationales (IATA) ainsi que les normes internationales et les recommandations (OACI) en matière de sécurité, on remarque que la compagnie répond à ces exigences pour se conformer et garantir une meilleure confiance au prés de ses clients et ses employés et assurer de meilleure condition de travail.

CHAPITRE TROIS

EVALUATION DU PROCESSUS DE FORMATION D'AIR ALGERIE SELON LA NORME ISO 10015 VERSION 1999

Dans le présent chapitre, nous allons présenter dans la première section la norme ISO10015 version 1999 systèmes management de la qualité- ligne directrice pour la formation- dans son intégralité. Dans une deuxième section nous évaluerons le processus de formation de la compagnie Air Algérie, selon la norme ISO 10015 version 1999 et nous traiterons les résultats du questionnaire que nous avons administré auprès des cadres de la compagnie. La troisième section sera consacrée aux recommandations.

1. PRESENTATION DE LA NORME ISO10015 VERSION 1999

Dans cette section, nous exposerons l'organisation de la norme ISO10015 version 1999

Dans sa généralité son domaine d'application, son histoire ses chapitres.

1.1. Aperçu de la norme ISO10015 version 1999

La norme internationale ISO10015 version 1999 ¹a été proposée par la délégation Sud-Africaine qui fut la première à soumettre le comité technique de l'ISO/TC176 management et assurance qualité, sous- comité SC3 a élaboré, négocié et affiné cette norme le 15 décembre 1999 qui sera par la suite publié le 15 mars 2000 par un panel de 22 pays experts dont la Suisse et l'Afrique du Sud font parties.

La norme ISO10015 version 1999 fait partie de la famille management de la qualité ISO9000.

Il existe une seule version de la norme ISO 10015, depuis sa publication elle n'a pas subi de révision. Elle n'est pas encore à l'heure actuelle en mesure d'être révisée. Cette norme internationale doit faire l'objet d'une modification et d'amélioration, pour faire face aux différents changements, challenge auxquels l'organisme peut être confronté.

Les premiers pays utilisateurs de la norme internationale ISO10015 version 1999 sont la Chine et la Suisse et puis par la suite l'Argentine et le Brésil ainsi que Taiwan qui ont vite accordé de l'importance à la formation et à l'optimisation de l'investissement de formation selon la norme ISO10015 version 1999.

¹ - www.business-leader.ch, consulté le 16/06/2015 à 9h34.

La norme internationale ISO10015 version 1999 définit et fournit des lignes directrices destinées à aider les organismes et leur personnel lorsqu'ils traitent des questions concernant la formation.

Ces lignes directrices aident également les organismes à identifier et analyser leurs besoins en formation, à concevoir et planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats, ainsi le pilotage et l'amélioration du processus de formation afin d'en réaliser les objectifs.

La finalité de cette norme est de faire aider les organismes à faire de leurs formations un investissement plus efficace et plus productif.

1.2.L'organisation de la norme ISO10015 version 1999

Pour ce qui est de l'organisation de la norme ISO10015 version 1999¹, nous allons la présenter dans tableau suivant. Cette organisation est se décline comme suit :

Tableau N°1 : Organisation de la norme ISO10015 version 1999

Domaine d'application	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'applique à tous les types d'organismes ; ▪ Elle ne sera pas utiliser dans : fin de contrat et réglementation ; ▪ Elle ne fait pas objet d'une certification ; ▪ Elle ne vient pas compléter ou amender ou modifier les exigences de la ISO9000 ; ▪ L'organisme de prestataire de formation n'utilise pas cette norme lors de la prestation de formation à son client ; ▪ L'organisme de prestataire de formation utilise la norme quand il ressent un besoin en formation dans son propre effectif.
Référence normative	ISO 8402: 1994 management de la qualité et assurance de la qualité (vocabulaire), remplacer par ISO9000.
Terme et définition	Compétence, formation. voir chapitre I section 2
Lignes directrices pour la	Indique que la formation se fait est en quatre étapes :

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les besoins en formation ; ▪ Concevoir et planifier la formation ; ▪ Pourvoir à la formation ; ▪ Evaluer la formation.
Piloter et améliorer le processus de formation	Sera détaillé dans la prochaine section.

Source : Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ». ¹

Le tableau suivant montre les éléments essentiels de chaque étape du processus de formation selon la norme ISO 10015 version 1999, le détail de ces étapes est indiqué dans le chapitre I section 2.

Tableau N°2 : Les éléments essentiels du processus de formation selon la norme

Étapes	Éléments essentiels
Définir les besoins de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les besoins de l'organisme ; - Définir et analyser les exigences de compétence ; - Effectuer la revue de compétence ; - Définir les écarts de compétence ; - Identifier les solutions pour réduire l'écart de compétence ; - Définir la spécification des besoins de formation.
Concevoir et planifier la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les contraintes ; - Modes de formation et critères de sélection ; - Cahier de charge du dispositif de formation ; - Sélectionner un prestataire de formation.
Pourvoir à la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Apporter un appui : <ul style="list-style-type: none"> • Appui précédent la formation ; • Appui au cours de l'action de formation ; • Appui suivant l'action de formation.

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

Evaluer les résultats de formation	- Collecter les données et préparer le rapport d'évaluation.
Piloter et améliorer le processus de formation	- Valider le processus de formation.

Source : Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

1.3. Avantage de la norme ISO 10015 version 1999

La norme internationale ISO10015 version 1999 ¹ offre trois avantages essentiels sont :

- Facilite la compréhension de son concept par les organismes qui connaissent très bien le système management de la qualité ISO9001 version 2000 formée sur l'approche processus ;
- Les organismes qui n'ont pas mis en œuvre un système management de la qualité ISO9000 version 2000 mais qui sera remplacé par un modèle de la qualité EFQM ou bien par l'approche qualité totale TQM peuvent utiliser la norme.
- La norme offre des lignes directrices basées sur des méthodes et des modes d'apprentissages consacrés à la résolution des problèmes de besoins de qualité en formation.

1.4. Caractéristique de la norme ISO 10015 version 1999

La norme ISO 10015 version 1999² présentent deux caractéristiques importantes :

- Relie l'investissement dans la formation à la performance, tout en proposant de bonnes décisions lors de l'investissement en formation et exigeant une performance qui répond aux objectifs fixés par l'organisation.
- ISO 10015 version 1999 exige que la formation conçue sera basée sur l'apprentissage et la pédagogie pour devenir un outil stratégique qui sera considéré un moyen pour réduire l'écart de compétences.

¹ - Lichia YIU, Raymond SANER, 2005, système management de la qualité, p11.

² - Lichia YIU, Raymond SANER, 2005, système management de la qualité, p11.

2. EVALUATION DU PROCESSUS DE FORMATION D’AIR ALGERIE SELON LA NORME ISO 10015 VERSION 1999

La présente section, sera répartie en trois parties : la première sera consacrée aux généralités concernant l’évaluation, la deuxième sera destinée pour la présentation du processus de formation d’Air Algérie et son évaluation, la troisième qui présentera la dernière partie pour traiter les résultats du questionnaire que nous avons administré auprès des cadres de la compagnie.

A. GENERALITE SUR L’EVALUATION

Ici, nous nous intéresserons à l’évaluation de formation donc sa définition, le cadre légale et juridique finalement aux types d’évaluations qu’on peut avoir.

A.1. Définition d’évaluation

On peut définir l’évaluation comme suit ¹ :

D’après BELLANGE l’évaluation est « une opération ayant pour objet la production d’un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables. Elle permet de vérifier si les objectifs de la formation sont atteints. »

Ou bien ²:

L’évaluation est un processus par lequel on parvient à juger les performances passées et présentes, ainsi que le potentiel futur d’un salarié à l’égard de l’environnement de son travail.

D’après cette définition, on remarque que l’évaluation touche deux niveaux : le premier touche la performance effective et le deuxième niveau touche la performance individuelle.

L’évaluation correspond à :

- Nécessité économique : La qualité des produits, exigence des clients ;
- Nécessité organisationnelle : Le jugement porté sur l’intégration des salariés et leurs Adaptations aux différentes tâches ;
- Un besoin humain : Mesurer l’efficacité d’un salarié pour le motiver ce qui fait une meilleure rentabilité pour l’entreprise.

¹ - BELLANGE Christian, op.cit., p19.

² - BENCHEMAM Faycel, op.cit, p33.

A.2. L'obligation légale d'une évaluation de formation ¹

L'arsenal juridique établi depuis la promulgation de la loi 1971 jusqu'à présent, encourage les employeurs à se focaliser sur les moyens de participation au financement de la formation et le contrôle des actions de cette dernière.

De ce fait, depuis 2006 toute évaluation et suivi du dispositif de formation doit être prévue, plus récemment, l'article 51 de loi 24 novembre 2009 « à l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action et les résultats d'évaluation des acquis de formation par le dispensateur de formation. »

A.3. La normalisation d'évaluation de formation

De nos jours, la formation s'est fortement professionnalisée grâce à de nouvelles pratiques apparues telles que la certification, assurance qualité et la qualité totale.

Les normes ISO ont contribué au développement de la formation. Deux d'entre elles ont marqué leur présence dans le développement et l'évaluation de la formation.

Nous avons :

- ISO 9001 : Comprend un chapitre (6.2.2) nommé « Compétence, Formation et Sensibilisation », où l'organisme doit évaluer l'efficacité des actions de formation et entretenir tous les documents concernant la formation initiale et professionnelle.
- ISO 29990 : Destiné aux organismes de prestataire de formation, ces derniers souhaitent certifier leur qualité de service de prestataire de formation, ou ils doivent présenter leurs dispositifs de formation qui répondent aux attentes des parties prenantes mentionnées dans le cahier des charges.

A.4. Modèle d'évaluation de formation ²

Il est évident de se doter d'un modèle d'évaluation de formation, pour garantir l'efficacité de cette dernière. Ce modèle doit désigner toutes les étapes d'évaluation d'une formation pour avoir des résultats attendus de cette dernière.

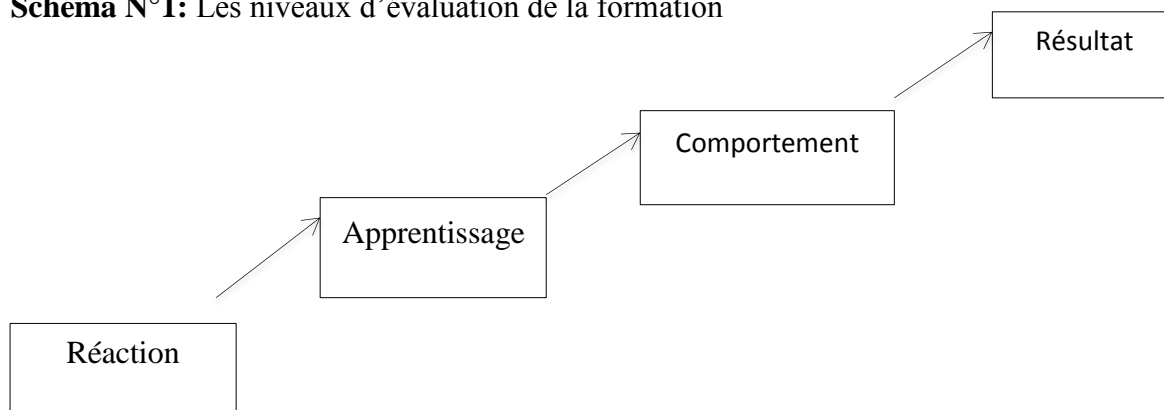
¹ - POTTIEZ Jonathan, 2013, évaluation de la formation, DUNOD, p2.

² - POTTIEZ Jonathan, *ibid*, p6.

Il existe plusieurs modèles d'évaluation, mais le plus populaire d'entre eux est le modèle de Donald KIRKPATRICK, chercheur Américain, créa son modèle en 1959, qui incite à évaluer la formation en quatre étapes.

Le schéma ci-dessous retrace les niveaux d'évaluation de la formation.

Schéma N°1: Les niveaux d'évaluation de la formation



Source : POTTIEZ Jonathan, 2013, évaluation de la formation, DUNOD, p7.

Réaction : Les apprenants sont-ils réellement satisfaits de la formation ?, ont-ils pris plaisir à la suivre ?

Apprentissage : Les apprenants ont-ils acquis de nouvelles compétences grâce à la formation ?

Comportement : Les compétences acquises sont-elles utilisées en situation d'exécution ?

Résultats : Quel est l'impact de la formation sur les résultats ?

Dans ce modèle chaque niveau est important puisqu'il aura un impact sur l'étape suivante. Exemple : si je suis satisfait d'une formation (niveau1), je vais devoir apprendre de nouvelles compétences (niveau2), alors je suis censé pratiquer ces nouvelles compétences dans mon travail (niveau3).

Le modèle de KIRKPATRICK est appliqué dans n'importe quels types de formation. L'évaluation de cette dernière peut ne pas prendre un niveau supérieur parmi les quatre niveaux mais sera selon le thème de formation.

En France et d'autres pays du monde comme l'Algérie¹, on a tendance à parler d'évaluation de formation à chaud et froid.

L'évaluation à chaud dans le modèle précédent correspond au niveau 1, 2, pour l'évaluation à froid convient au niveau 3.

Evaluation à chaud ²

Nous permet d'apprécier la qualité de service du prestataire de formation ainsi que sa réponse aux attentes décrites dans le cahier des charges du dispositif de formation.

Cette évaluation consiste à déterminer la qualité pédagogique de l'enseignement du formateur et le taux de satisfaction des apprenants.

Dans cette évaluation, la méthode la plus pratiquée est celle du questionnaire (question fermée et ouverte) avec un risque de subjectivité.

Evaluation à froid

Plus complexe que la méthode précédente, cette évaluation vise à mesurer l'effet de la formation et le transfert des compétences acquise en situation d'exécution.

Cette évaluation pratique la méthode d'observation où on compare une population de salariés qui ont bénéficié d'une formation avec une population de salariés qui n'ont pas eu la chance d'en bénéficier par une enquête à base d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon représentatif.

B. PRESENTATION ET EVALUTION DU PROCESSUS DE FORMATION DE LA COMPAGNIE AIR ALGERIE SEULON LA NORME ISO 10015 VERSION 1999

Dans cette partie, nous exposerons le processus de formation d'Air Algérie tel que présenté dans la procédure de formation PS12 de la compagnie dans la première partie. En seconde partie, nous évalueront le processus de formation selon la norme ISO 10015 version 1999³.

¹ - IACONO Genevieve, op.cit, p342.

² - IACONO Geneviève, ibid., p342.

³ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation

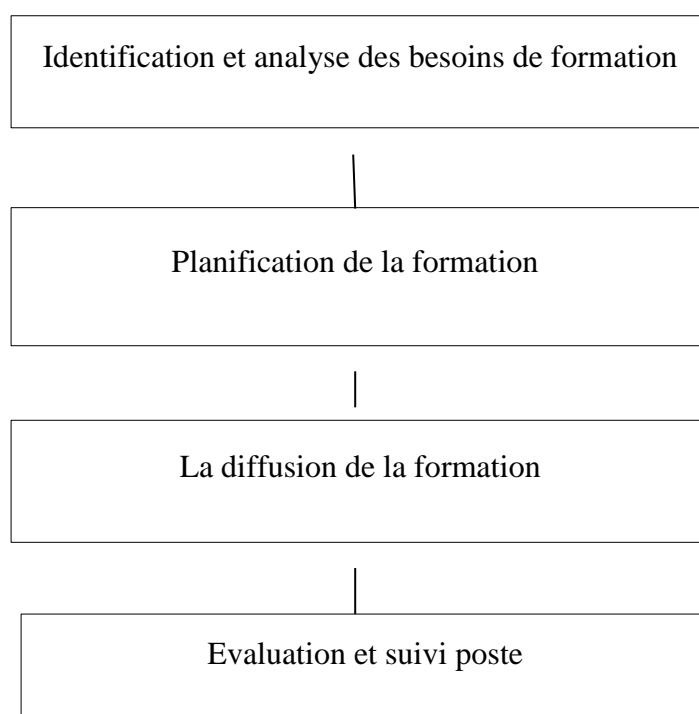
I. Présentation du processus de formation de la compagnie

La procédure de formation de la compagnie PS12, schématise le processus de formation sous forme d'un logigramme qui montre le cheminement des actions de formations.

Cette procédure montre qui fait Quoi ? Quand ? Comment ? C'est-à-dire qui est le responsable de l'action et la manière dont –il fait son organisation.

La procédure de formation PS12 présente l'organisation du processus de formation de la compagnie sous forme de quatre étapes, ces étapes sont schématisées dans le schéma suivant :

Schéma N°2 : Les quatre étapes du processus de formation d'Air Algérie



Source : Document interne de la division commerciale, procédure de formation PS12.

1. Identification et analyse des besoins de formation d'Air Algérie

D'après BELLANGE ¹ le besoin de formation est « écart ou un déséquilibre entre une situation présente et une situation souhaitée, en terme de compétence. ».

Dans chaque début du troisième trimestre de l'année¹, la DRH envoie à chacun des responsables de structures une correspondance de recueil des besoins en formation pour l'année prochaine.

¹ - BELLANGE, op.cit., p19.

Cette correspondance convoque l'ensemble des responsables de structures à déterminer leurs besoins de formation tel qu'indiqué dans la procédure de formation PS12.

Une fois les besoins exprimés et recensés, les responsables transmettent ces derniers à la Sous- Direction Formation.

De ce fait, on peut identifier deux types de besoin :

Besoins personnels

Ce sont des besoins relatifs à chaque structure puisque cette dernière diffère d'une structure à une autre selon le domaine d'activité et la mission attribuée.

Dans chaque structure, dans le cadre d'une formation recense et détermine les besoins de son personnel.

Besoins généraux

Ce sont des besoins communs entre les différentes structures afin de faire participer ses personnels dans des formations pour mieux se développer et améliorer leurs compétences.

Identification et analyse des besoins par le responsable de la structure ²

Parmi les principales missions d'un responsable de structure, celle de l'identification des besoins en formation afin d'attribuer le bon poste à la meilleure personne compétente.

Pour mieux s'assurer que la bonne personne est dans le bon poste, le responsable organise une action de formation, s'il constate un écart de compétence qui est dû à un dysfonctionnement, évolution technologique.

Après avoir cerné tous les facteurs d'écarts, le responsable organise des actions correctives classé par ordre de priorité si le budget fait défaut.

Le responsable envoie le formulaire d'identification des besoins de formation qui sera accompagné d'une justification de la demande de formation à la DRH exactement au Service Formation, après avoir eu l'approbation du Chef de la Division.

Le tableau suivant, présente un formulaire d'identification des besoins de formation.

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation.

² - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation

Tableau N°3 : Formulaire d'identification des besoins de formation

Nombre de Stagiaire	Structure	Nature de la Formation	Organisme D'accueil	Organisme de formation	Période (jour, mois)

Source : Document interne du Département Formation.

Pour bien illustré le tableau y'aura un exemple dans **l'annexe D.**

Planification de la formation

a. Elaboration du plan de formation

D'après BELLANGE ¹ le plan de formation est « un résultat du processus d'ingénierie de formation destiné à produire une programmation annuelle ou pluriannuelle des actions de formation répondent aux objectifs de l'entreprise. ».

Pour Air Algérie, après avoir exprimé les différents besoins de formation par les différentes structures de la compagnie et la liste des organismes formateurs ou bien des formateurs choisie, le responsable de la formation et ses collaborateurs élaborent un projet de plan de formation et le budget prévisionnel nécessaire pour chaque type de formation en tenant compte de la spécificité de chaque formation, puisque les plans de formation commune sont élaborés séparément des plans de formation spécifique (métier).

Le tableau suivant expose l'organisation du programme de formation.

Tableau N°4 : Etat de besoin de formation

Nature et Spécialité	Objectif de La formation	Population Ciblée	Effectif			Lieu de Déroutement	remarque
			Cadre	Maitrise	Exécutant		

Source : Document interne du Département Formation.

¹ - BELLANGE Christian, op.cit., p21.

Le budget de formation ¹ est préparé par le responsable de la formation. Par la suite, il sera en attente pour avoir la validation du budget de la part de la DRH et la Direction Finance.

Le tableau suivant présente comment que le budget et présenter

Tableau N°5 : le budget de formation

Nature de la Formation	Effectif	Lieu	Durée	Coût de stage	Frais		
					Hébergement	Bourse	mission

Source : Document interne du Département Formation

Après la préparation du projet d'action de formation, le responsable de la formation organise des réunions pour discuter des éventuelles modifications.

Par la suite, le plan de formation sera transmis au PDG pour le valider.

De ce fait, le responsable de la formation apporte des révisions à ce plan selon les remarques provenant du PDG. Ce plan sera retransmis au PDG pour le valider après l'avoir révisé **voir l'annexe G.**

b. Formulation du cahier des charges du dispositif de formation ²

D'après BELLANGE le cahier de charge «est un document fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre les objectifs fixés. ».

A Air Algérie, le responsable de la formation est chargé d'établir un cahier de charge du dispositif de formation pour chaque type de formation organisé, pour faire ressortir toutes les contraintes qui peuvent intervenir lors de la commande.

Dans le contenu du cahier des charges nous retrouvons les composants suivant :

- But de la formation ;
- Objectif des compétences ;

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation

² - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation

- Population concernée ;
- Modalité de réalisation : échéance de réalisation, durée, lieu.

Ce cahier des charges du dispositif de formation permet aussi de maîtriser l'achat de formation qui peut prendre une des formes suivantes :

- Quand il s'agit d'une formation à un coût inférieure à 4 Millions de dinars algériens : dans de ce cas il y aura une consultation restreinte et le responsable de l'achat de formation fera une comparaison entre les différentes propositions des fournisseurs tout en respectant le rapport (qualité/ prix) ;
- Si le coût d'achat dépasse les 4 Millions de dinars algériens : à ce moment-là Air Algérie lance un avis d'appel d'offre national sur le journal pour présélectionner les fournisseurs qui se présentent et avoir l'occasion de négocier avec eux afin de choisir le moins disant tout en garantissant le rapport (qualité/ prix).

c. Identifier les organismes de prestataire de formation et instructeurs ¹

Pour sélectionner, évaluer et réévaluer les organismes de prestataires de formation sera faites conformément aux exigences de la procédure de maîtrise des fournisseurs et sous-traitants nommé PS13.

Concernant les instructeurs, ces derniers assurent des formations soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la compagnie d'Air Algérie.

Le responsable de la formation fera un suivi des compétences de ces instructeurs afin de s'assurer de leurs niveaux de maîtrise. Pour cela, il faut :

- élaborer et mettre à jour une liste normative des formateurs ;
- élaborer et mettre à jour les référentiels de qualifications des formateurs ;
- élaborer et mettre à jour la liste des personnes qui ont l'habilitation à signer des attestations pour les formations internes.

d. Diffusion de la formation ²

Le service formation veille à ce que son personnel qui suit une formation ait à sa disposition tous les moyens adéquats qui favorisent l'apprentissage dans de bonnes conditions.

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation

² - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation

De ce contexte, Air Algérie engage de gros budgets pour la formation des instructeurs à l'étranger et l'apprentissage de ces salariés.

La compagnie est dotée des infrastructures internes pour les formations comme : le centre simulateur de vol, le centre de formation du Personnel Navigant Commerciale (PNC) à Kouba, le centre de formation et de perfectionnement du Personnel de la Maintenance Aéronautique (CIP), le centre de formation des Escales, le centre de formation Commerciale la salle de formation du Fret et enfin le centre de formation Informatique.

A titre d'exemple, des formations à l'étranger : Tunis, Toulouse, Dubaï, USA et des formations à domicile comme MDI (Management Business School Alger), ISGP (Institut Supérieur de Gestion et de la Planification), ainsi que des séminaires dans des hôtels tel que Hilton, Mercure, etc.

e. Evaluation de la formation¹

L'action d'évaluation se déroule conformément à la procédure de formation PS12 de la compagnie. A l'issue de la formation, les bénéficiaires évaluent la formation et la qualité d'enseignement reçu toute en gardant l'anonymat pour mieux s'exprimer dans une fiche d'évaluation la **EN04/PS12** toujours accompagnée d'une fiche d'impact de la formation la **EN07/PS12** le tout se déroule juste après la formation appelé évaluation à chaud et faite sur place. **Exemple explicatif dans l'annexe E, F.**

Le formateur lui aussi évalue les bénéficiaires de la formation pour connaître le degré d'acquisition et de satisfaction de ces participants sous forme d'un test distribué à la fin de la formation où tous les bénéficiaires auront une note finale, transmise au responsable de la formation.

Une fois dans la pratique, le responsable direct évalue le bénéficiaire de la formation pour l'observation afin de s'assurer que le transfert des nouvelles compétences était bien reçu lors de l'exécution appelée évaluation à froid et se fait après un mois de formation.

Cette évaluation concerne les formations à domicile, pour ceux qui sont en formation à l'étranger. Le bénéficiaire remet un rapport de stage concernant le déroulement de la formation au responsable de la formation.

¹ - Document interne de la division commerciale d'Air Algérie département formation

II. Evaluation du processus de formation d'Air Algérie selon la norme ISO 10015 version 1999

A présent, nous allons évaluer le processus de formation d'Air Algérie étape par étape comme décrit dans la norme ISO 10015 version 1999.

Etape une : Définir les besoins de formation

Selon la norme ISO 10015 version 1999 ¹, le processus de formation doit être engagé à l'issue d'une analyse des besoins de l'organisme et la description des besoins liés aux compétences nécessaires pour réaliser une tâche ayant un impact sur la qualité du produit.

Cette étape consiste à :

- Définir les besoins de l'organisme ;
- Définir et analyser les exigences de compétence ;
- Effectuer la revue de compétence ;
- Définir les écarts de compétence ;
- Identifier les solutions pour réduire l'écart de compétence ;
- Définir la spécification des besoins de formation.

Air Algérie, engage une décision de formation suite à une identification et analyse des besoins. Si le responsable de formation constate un écart dans les compétences existantes, le tout sera fait dans un formulaire envoyé par la DRH.

Air Algérie prend en compte sa politique qualité et de formation ainsi que les exigences du système management de la qualité et ceux de l'IATA et DACM, ainsi que les réglementations légale et les directives propres à la compagnie lors d'identification des besoins de formation.

Concernant les exigences de compétences et la revue de compétence, Air Algérie dispose des fiches de poste mais qui ne sont pas utilisées et respectées, donc quasi inexistantes. Pour la revue de compétence il existe un manuel relatif à la compétence codifiée par (PR13). Ce dernier n'est pas mis à jour ou actualisé. Sa fonction au sein de la compagnie consiste à servir comme d'outil lors des promotions des salariés et non seulement dans l'identification des besoins et la réalisation des tâches.

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation ».

Etape deux : Concevoir la formation

D'après la norme ISO10015 version1999¹, cette étape permet d'élaborer le cahier des charges du dispositif de formation toute en prenant compte de :

- Définir les contraintes qui peuvent s'exercer sur le processus de formation ;
- Mode de formation et critère de sélection ;
- Cahier de charge du dispositif de formation ;
- Choix du prestataire de formation.

Air Algérie définit ses contraintes et les prend en considération lors d'identification de ses besoins. Ces contraintes sont d'ordre légal, réglementaire et financier ; sont exclus toute contrainte de type sociologique et psychologique. Ces contraintes serviront à choisir un mode de formation et d'élaboration de son cahier des charges du dispositif de formation et le choix de l'organisme formateur.

Pour le cahier des charges, une fois établi la compagnie lance un appel d'offre pour sélectionner les meilleurs fournisseurs. Ce cahier lui permet de maîtriser son achat de formation.

Pour le choix du prestataire de formation, la compagnie dispose d'une procédure de maîtrise des fournisseurs et sous -traitants (PS13), à l'égard de cette procédure la compagnie sélectionne et évalue ces organismes conformément à cette procédure.

Etapes trois : Pourvoir à la formation

Selon la norme ISO10015 version 1999², l'organisme doit assurer l'encadrement et faciliter la mise à disposition des ressources pour le prestataire de formation. Ce dernier doit répondre exactement aux exigences du cahier des charges du dispositif de formation et pour les bénéficiaires de la formation.

Dans ce contexte, Air Algérie veuille et consacre un budget colossal pour assurer que son personnel aura à disposition tous les moyens nécessaires qui favorisent l'apprentissage, soit à domicile ou bien à l'étranger.

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation »

² - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation »

Etape quatre : Evaluation des résultats de formation

La norme ISO10015 version 1999 ¹, indique que l'évaluation consiste à confirmer que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation. D'autre part de voir l'efficacité de la formation. Cette évaluation est faite sur deux volets : à court et à long terme.

Pour Air Algérie, l'évaluation se fait conformément à la procédure de formation PS12, les bénéficiaires de la formation évaluent la qualité de l'enseignement du formateur et ce dernier évalue le degré de compréhension et d'acquisition des bénéficiaires. Cette évaluation appelée dans la procédure de formation évaluation à chaud et celle à froid est faite un mois après la formation où le responsable de cette dernière se contente d'observer seulement le comportement des bénéficiaires. Ainsi, Air Algérie utilise une évaluation à court et à long terme.

Pilotage du processus de formation

Le pilotage du processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999 ² est assuré par une personne indépendante des actions et du processus de formation, ainsi qu'un personnel compétent pour optimiser le processus de formation.

Le pilotage du processus de formation au sein de la compagnie Air Algérie est toujours assuré par le Responsable des Ressources Humaines.

C. ENQUETE SUR LA FORMATION PAR UN QUESTIONNAIRE DESTINE AU PERSONNEL

Dans cette partie, nous montrerons l'intérêt et les étapes de notre enquête. Enfin, nous interpréterons les résultats de notre enquête.

L'intérêt de l'enquête par un questionnaire

Pour accomplir notre recherche, nous avons opté pour l'usage d'un questionnaire qui nous servira d'outil de collecte d'information concernant la population choisie.

Nous avons utilisé une méthode scientifique qui est l'investigation pour la recherche des données.

¹ - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation »

² - Norme ISO10015 version 1999, système management de la qualité « lignes directrices pour la formation »

Notre questionnaire porte sur 11 questions destinées à 40 employés de différentes directions et structures de la compagnie. Ce questionnaire contient des questions fermées pour faciliter les réponses, des questions ouvertes pour avoir plus de précision dans les réponses et finalement des questions à choix multiple.

L'objectif de ce questionnaire est de voir la qualité de formation que fournit Air Algérie et comment elle est perçue par son personnel.

Etape de l'enquête

Afin de bien mener notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- Distribution du questionnaire ;
- Récupération du questionnaire ;
- Dépouillement et analyse des résultats du questionnaire.

Interprétation des résultats du questionnaire

Question N°1 : Quel poste occupez-vous au sein d'Air Algérie ?

Tableau N°6 : Représentation par poste occupé

Catégorie socio-professionnelle	Nombre	Taux %
Cadre dirigeant	4	10
Cadre principal	12	30
Cadre	8	20
Maîtrise	16	40
Total	40	100

On remarque que la plupart des personnes sondées sont de catégorie socioprofessionnelle (CSP) maîtrise est représenté par un taux de 40% suivi par 30% des personnes sondées qui représentent des cadres principaux de la compagnie.

Question N°2 : Votre expérience professionnelle est-elle ?

Tableau N°7 : expérience professionnelle selon le poste occupé

Expérience	Nombre	Taux %
Moins de 5 ans	4	10
Entre 5ans et 10 ans	16	40
Plus de 10 ans	20	50
Total	40	100

Concernant l'expérience professionnelle, la plupart des personnes sondées ont une expérience professionnelle égale ou dépassant 10 ans dans la compagnie.

Question N°3 : Sur quelle base êtes- vous envoyé en formation ?

Tableau N°8 : Représentation selon l'envoi en formation

Libellés	Nombre	Taux %
Suite à une recommandation de votre responsable directe	8	20
Décision de la direction	24	60
Volonté personnelle	8	20
Total	40	100

D'après ce tableau, les personnes sondées pensent que l'envoi en formation est fait suite à une décision de la part de la direction, il représente 60%.

Question N° 4 : Avez- vous déjà suivi une action de formation à Air Algérie ?

Tableau N°9 : Reproduction selon le suivi d'action de formation

Réponses	Nombre	Taux %
Oui	40	100
Non	0	0
Total	40	100

Concernant le suivi d'une action de formation, les personnes sondées ont répondu par un oui à 100%.

Question N° 5: Ces actions sont-elles bénéfiques ?

Tableau N°10 : Représentation selon les formations bénéfiques

Réponses	Nombre	Taux %
Oui	40	100
Non	0	0
Total	40	100

D'après les personnes sondées, les actions de formation sont bénéfiques avec un taux de 100%.

Question N°6 : Qu'attendez- vous de ces formations ?

Tableau N°11 : Représentation selon l'attente de la formation

Libellés	Nombre	Taux %
Promotion	4	10
Meilleure adaptation au poste	32	80
Possibilité d'exercer un autre métier	4	10
Total	40	100

Concernant l'attente des formations suivies, les personnes sondées estiment que leurs attentes se concrétiseront par une meilleure adaptation au poste avec un taux de 80%.

Question N°7 : Les thèmes de formations sont-ils conformes avec votre travail ?

Tableau N°12 : Représentation selon la conformité des thèmes avec les postes occupés

Réponses	Nombre	Taux %
Oui	36	90
Non	4	10
Total	40	100

Les formations organisées par Air Algérie sont conformes avec les postes à occuper selon l'avis des personnes sondées, avec un taux de 90%.

Question N°8 : Que pensez-vous de l'amélioration du dispositif de formation à Air Algérie ?

Tableau N°13 : Représentation selon l'amélioration du dispositif de formation

Réponses	Nombre	Taux %
Oui	24	60
Non	16	40
Total	40	100

L'amélioration du dispositif de formation, selon les personnes sondées ont jugé que c'est nécessaire d'améliorer ce dispositif en proposant quelques suggestions.

Question N°9 : Selon vous les objectifs de formation ont-ils été atteints ?

Tableau N°14 : Représentation selon l'atteinte des objectifs de formation

Libellés	Nombre	Taux %
Largement	8	20
Moyennement	20	50
Un peu	12	30
Pas du tous	0	0
Total	40	100

Les objectifs de formations selon les personnes sondées sont, « en moyenne », atteints avec un taux de 50%. Pour d'autres, « un peu » avec un taux de 30% et pour le reste « largement » 20%.

Question N°10: Ya-t-il une évaluation par votre hiérarchie lors de la mise en pratique de votre formation ?

Tableau N°15 : Représentation selon l'évaluation

Réponses	Nombre	Taux %
Oui	16	40
Non	24	60
Total	40	100
Si oui	-	
Par la hiérarchie	4	10
Par le formateur	12	30
Si non, l'évaluation est- elle nécessaire ?	-	
Oui	16	40
Non	8	20
Total	40	100

A ce propos, une partie des personnes sondées estime que l'évaluation de formation qui existe dans la compagnie est faite par les formateurs avec un taux de 30%, le reste de ces personnes sondées juge que l'évaluation est nécessaire pour s'assurer du niveau d'acquisition de nouvelle compétence avec un taux de 40%.

Question N°11: Avez- vous des thèmes de formation à proposer à Air Algérie ?

Selon les personnes Sondées les thèmes proposés sont :

- Formation en communication pour les cadres de la compagnie ;
- Formation en langue étrangère ;
- Formation en RH et management ;
- Formation en technique d'accueil ;
- Formation en tarification.

3. RECOMMANDATIONS

D'après la recherche que nous avons faite au sein de la compagnie Air Algérie, à l'issu des entretiens que nous avons menés avec les cadres de la compagnie, ainsi que les résultats du questionnaire que nous avons administré auprès des employés de la compagnie, il ressort que :

- La procédure de formation de la compagnie PS12, n'est pas mise à jour ou actualisée ; elle ne répond pas à toutes les actions de formation de la compagnie puisqu'elle est destinée aux formations communes généralement ; les formations spécifiques (métiers) sont exclues de la procédure ;
- Les responsables de la formation à Air Algérie quand ils identifient les besoins de formations ne font pas participer les compétences de la compagnie ; ce qui engendre un envoi de formation de personnes non méritantes.
- Air Algérie donne une grande importance aux contraintes financières et réglementaires qui influent directement sur son processus de formation, toute en excluant les contraintes sociologiques et psychologiques de son effectif.
- L'existence de fiches de poste qui ne sont pas utilisées ou respectées ;
- La revue de compétence n'est pas mise à jour et joue un rôle qui ne lui est pas approprié ; elle est seulement utilisée lors de la promotion des salariés ;
- Les procédures sont respectées dans l'ensemble, et les exigences sont satisfaites.

Suite à ces remarques que nous avons jugées nécessaire et ayant avec un poids très important, nous proposant quelques recommandations à la compagnie :

- Mettre à jour et entretenir la procédure de formation PS12 et définir le responsable de cette procédure ;
- Faire adapter cette procédure à tous les types de formation pour ne pas favoriser un type sur un autre ;
- Faire participer les salariés dans l'identification des besoins de formation pour apporter plus ;
- Etablir une liste des écarts de compétences ;
- Mettre à jour et entretenir la revue de compétences pour bien répondre aux exigences de réalisation des tâches ;
- Etablir et mettre en œuvre les exigences de compétences ;
- L'autonomie de la formation en lui accordant une direction spécifique à elle puisque son attachement au GRH ralentis son fonctionnement ;

- Mettre en place des outils et méthode pour mesurer l'efficacité de chaque étape du processus ;
- Installer un système d'évaluation annuel pour mieux identifier les besoins de formation.

CONCLUSION GENERALE

La norme internationale ISO10015 version 1999 système management de la qualité – élaborée par le comité technique de l'ISO fournit des lignes directrices pour la formation. Elle vise à aider les organismes dans l'identification et l'analyse de leurs besoins en formation. Elle permet aussi de concevoir et de planifier la réalisation de la formation et de l'évaluer par rapport aux résultats obtenus. Cette norme se focalise sur la participation de la formation comme facteur de progrès dont la finalité est d'aider les organismes à faire de leur formation un investissement efficace et plus productif.

Notre recherche avait pour objet, d'apporter un plus à Air Algérie en matière d'évaluation et organisation de leur processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999 et ainsi, faciliter l'application et l'intégration de la norme au sein de la compagnie. Nous avons présenté l'intérêt de la Gestion des Ressources Humaines dans le développement des entreprises et nous avons montré le processus de formation selon la norme ISO10015 version 1999. Finalement nous avons exposé l'organisation de la compagnie Air Algérie.

Notre objectif est de montrer que le processus de formation choisi par la compagnie répond aux exigences de la norme ISO10015 version 1999.

Après cela, nous nous sommes penchés sur notre première hypothèse qui stipule que le processus de formation d'Air Algérie répond partiellement aux exigences de la norme ISO10015 version 1999.

Enfin, notre deuxième hypothèse qui disait que le processus choisit par la compagnie facilite l'application et l'intégration de la norme ISO10015 version 1999.

L'observation que nous avons menée dans notre recherche, nous a autorisés à constater un écart entre le processus de formation de la compagnie et la norme internationale ISO10015 version 1999.

A la fin de notre recherche, nous avons remarqué qu'à partir de ces résultats, la compagnie Air Algérie a employé tous les éléments de la norme ISO10015 version 1999 d'une façon pas très claire et significative ; ce qui confirme notre première hypothèse : le présent processus de formation de la compagnie répondait partiellement aux exigences la norme ISO10015 version 1999.

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse, nous remarquerons le processus de formation de la compagnie applique les éléments et étapes de la norme une par une ; ce qui

nous conduit à confirmer notre deuxième hypothèse : le processus de formation opté par la compagnie Air Algérie facilite l'application et l'intégration de la norme ISO10015 version 1999.

Ainsi, à la lumière des résultats de notre enquête, nous pouvons confirmer que le processus de formation actuel répond aux exigences de la norme ISO10015 version 1999 ; ce qui était notre question principale.

Pour ce qui est des limites de notre recherche, nous notons :

- La non disponibilité de la norme ISO10015 version 1999 ;
- La non disponibilité de la documentation concernant la norme ;
- La confidentialité des documents au sein de la compagnie.

En prenant en considération la norme ISO10015 version 1999, nous semble qu'elle forme une piste de recherche qui peut être encore exploré plus profondément.

- L'impact d'évaluation de la formation selon la norme ISO10015 version 1999 sur le processus de formation ;
- L'intégration de la norme ISO10015 version 1999 comme un avantage concurrentiel.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

- BELLANGE Christian, 2011, Guide pratique du manager de formation, ICG, Alger.
- BENCHEMAM Faycel, 2006, Gestion des Ressources Humaines, Edition Gualino, Paris.
- Geneviève IACONO, 2008, GRH cinq défis pour l'avenir, Gualino lextenso éditions, Paris.
- HOSDEY Alain, ROGISTER: *Formation en entreprise*, édipro, Belgique, 2009.
- POTTIEZ Jonathan, 2013, évaluation de la formation, DUNOD.
- SEKIOU Lakhdar, Jean Marie PERITTI, 2009, Gestion des ressources humaines 2eme édition, De Boeck, Belgique.

Textes officiels

- loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997.
- l'article 57 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée au 11 janvier 1997 obligation à l'employeur de programmer des formations.
- l'article 54 de la loi n°90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi de finances pour 1998 et modifié concerne la taxe de la formation.

Document interne de l'entreprise

- manuel d'organisation
- manuel formation
- manuel qualité
- procédure de formation

La webographie

- <http://www.fnac-dz.com/juridique/LOIS/loi%2006-24.pdf>, consulté le 14/06/2015 à 18h21.
- <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm#t3c5>, consulté le 14/06/2015 à 18h08.
- www.business-leader.ch, consulté le 16/06/2015 à 9h34.

ANNEXES

Sommaire des annexes

LE QUESTIONNAIRE.....	A
ETAT DES BESOINS EN FORMATION	D
FICHE D’EVALUATION DE LA FORMATION	E
Fiche d’EVALUATION IMPACT.....	F
BILAN DE FORMATION.....	G
POLITIQUE QUALITE.....	H

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA
RECHERCHE SCITIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.KOLEA

QUESTIONNAIRE

Madame/Monsieur,

*Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude intitulé :
« l'évaluation du processus de formation d'Air Algérie selon la norme
ISO10015 version 1999 », pour l'obtention d'un master en Management par la
qualité à l'Ecole Nationale Supérieure de Management l'ENSM à Kolea. Je
soumets à votre appréciation ce présent questionnaire qui me servira pour mon
étude.*

Je vous remercie pour votre contribution et collaboration.

Veillez cocher la case appropriée, s'il vous plait :

1. Quel poste occupez-vous au sein d'Air Algérie ?

Cadre Dirigeant	<input type="checkbox"/>	Cadre	<input type="checkbox"/>
Cadre Supérieur	<input type="checkbox"/>	Maitrise	<input type="checkbox"/>
Cadre Principal	<input type="checkbox"/>	Exécutant	<input type="checkbox"/>

2. Votre expérience professionnelle est-elle ?

Moins de 5ans Entre 5et 10 ans plus de 10ans

3. Sur quelle base êtes-vous envoyé en formation ?

Suite à une recommandation de votre responsable direct

Décision de la direction

Volonté personnelle

4. Avez-vous déjà suivi une action de formation à Air Algérie ? si oui dans quels domaines ?

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

5. Ces actions de formation sont- elles bénéfiques pour vous ?

Oui

Non

6. Qu'attendez-vous de ces formations ?

Promotion

Meilleure adaptation au poste

Possibilité d'exercer un autre métier

7. Les thèmes de formations sont-ils conforme avec votre travail ?

Oui

Non

8. Que pensez- vous pour l'amélioration du dispositif de formation à Air Algérie ?

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

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

Largement

Moyennement

Un peu

Pas du tous

10. Ya-t-il une évaluation par votre hiérarchie lors de la mise en pratique de votre formation ?

Oui

Non

Si oui, par qui ?

Par la hiérarchie

Par les formateurs

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

Oui

Non

11. Avez- vous des thèmes de formation à proposer à Air Algérie ?

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

Merci pour votre précieuse contribution

EN01/PS12 : ETAT DES BESOINS EN FORMATION

NOMBRE DE STAGIAIRES	STRUCTURE	NATURE DE LA FORMATION	PAYS D'ACCUEIL	ORGANISME FORMATEUR	PERIODE (DUREE) Jours

EN04/PS12 : FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Nom & Prénom : Poste occupé : Structure :

Intitulé de la formation suivie : Durée (heures) :

Nombre d'intervenants (formateurs) :

Quelles étaient vos attentes avant la formation?

.....

Est ce que ces attentes ont été satisfaites ? Entièrement En partie Aucunement (1)

.....

Quel(s) est (sont) le(s) thème(s) non pris en charge par la formation et dont vous auriez souhaité prendre connaissance durant la formation ?

.....

Quel est votre point de vue sur les formateurs ? (Niveau, Pédagogie,...etc.) :

.....

Quel est votre appréciation globale sur le déroulement de la formation (points positifs, problèmes rencontrés) ?

.....

(1) barrer la mention inutile et expliciter celle qui est laissée

EN07/PS12 : FICHE D'EVALUATION IMPACT

IMPACT DE LA FORMATION SUR L'EMPLOYE

Structure d'affectation :

Responsable :

Nom & prénom du formé	Date de formation (début & fin)	Intitulé de la formation reçue	Impact de la formation sur la performance du bénéficiaire (initiative, réduction de temps de traitement de dossiers, meilleure intégration dans le groupe de travail, etc....)
-			
-			
-			

A renseigner par le responsable de la structure d'affectation

Date et Signature du responsable de la structure d'affectation

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGERIE 
POLITIQUE QUALITE

AIR ALGERIE, consciente des enjeux que représente actuellement l'environnement concurrentiel dans le transport aérien, nourrit l'ambition de développer davantage sa politique d'amélioration continue afin de répondre aux attentes de ses clients en leur garantissant le meilleur niveau de qualité.

AIR ALGERIE dont le développement passe inévitablement par la mise en œuvre d'une démarche qualité, a procédé à l'implémentation d'un Système Management de la Qualité qui prend sa source dans les exigences légales et réglementaires telles que DACM, ISO 9001, IOSA, PART 145 et qui est constamment évalué et amélioré à travers les audits internes et externes.

A ce titre, nous ferons des attentes de nos clients, les objectifs stratégiques d'AIR ALGERIE. Ainsi,

- Nous maintiendrons et améliorerons le niveau de sécurité des vols, en cohérence avec les normes nationales et internationales les plus exigeantes,
- Nous veillerons à la régularité des programmes,
- Nous améliorerons la ponctualité des vols,

Pour cela, nous travaillerons ensemble pour améliorer les performances de nos processus internes, notamment à travers :

- La mise en place d'un dispositif de management de la relation clients, afin d'améliorer l'écoute client, à tous les stades de la relation commerciale,
- La maîtrise des performances, en matière de délais, de tous nos processus opérationnels,
- Le développement des compétences collectives de la compagnie et des compétences individuelles des femmes et des hommes qui font la réussite d'AIR ALGERIE.

L'ensemble du personnel d'AIR ALGERIE, conjuguera ses efforts et mettra ses compétences, au service du client.

Je m'engage à réunir toutes les ressources nécessaires, en vue d'améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la qualité, dans l'esprit et la lettre de la norme ISO 9001 :2008.



Le Président Directeur Général

15 AOUT 2011

