MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management des ressources humaines »

La contribution de la norme ISO 10015 : 2019 à l'amélioration de la performance de la formation

Cas : SONELGAZ DISTRIBUTION NAAMA

Élaboré par :

GHERBI Rekia

DAOUDI Wahiba

Encadré par :

Dr.MOHAMMED EL HADJ LEILA

2025 /2026

Résumé :

La formation constitue un levier stratégique pour le développement des compétences et l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette étude analyse la contribution de la norme ISO 10015:2019 à l'amélioration de la performance de la formation au sein de Sonelgaz Distribution, en adoptant une approche qualitative enrichie par le logiciel NVivo. La méthodologie combine l'analyse documentaire, l'observation, les entretiens et une checklist basée sur les exigences de la norme. L'utilisation de NVivo a permis de coder les verbatim, de générer des nuages de mots et des tableaux de fréquence, et de croiser les données pour une analyse fine des écarts. Les résultats révèlent un taux d'application de la norme de 66,66 %, avec des forces en planification et évaluation des compétences, mais des faiblesses dans l'évaluation d'impact à long terme, soulignant la nécessité de renforcer l'alignement des pratiques de formation avec les standards internationaux pour une amélioration continue.

Mots-clés : Formation professionnelle - ISO 10015 :2019 - Performance de formation - Gestion des compétences - Amélioration continue - NVivo

Abstract

Training constitutes a strategic lever for skills development and organizational performance improvement. This study analyzes the contribution of the ISO 10015:2019 standard to improving training performance within Sonelgaz Distribution, adopting a qualitative approach enhanced by NVivo software. The methodology combines document analysis, observation, interviews, and a checklist based on the standard's requirements. The use of NVivo enabled coding of verbatim, generation of word clouds and frequency tables, and cross-referencing of data for a detailed gap analysis. The results reveal a 66.66% application rate of the standard, with strengths in planning and skills assessment, but weaknesses in long-term impact evaluation, highlighting the need to strengthen the alignment of training practices with international standards for continuous improvement.

Keywords: Professional training - ISO 10015:2019 - Training performance - Competency management - Continuous improvement - NVivo

الملخص

يشكل التكوين رافعة استراتيجية لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء التنظيمي .تحلل هذه الدراسة مساهمة المواصفة الدولية ISO 10015:2019في تحسين أداء التكوين بمؤسسة توزيع سونلغاز، باعتماد منهج نوعي مدعوم ببرنامج .NVivoتجمع المنهجية بين التحليل الوثائقي والملاحظة والمقابلات وقائمة تحقق مبنية على متطلبات المواصفة .وقد أتاح استخدام NVivoترميز النصوص، وإنشاء سحب كلمات وجداول تردد، ومقارنة البيانات لتحليل دقيق للفجوات .أظهرت النتائج نسبة تطبيق للمواصفة قدرها 66.66%، مع نقاط قوة في التخطيط وتقييم الكفاءات، لكن ضعفاً في تقييم الأثر طويل المدى، مما يبرز ضرورة تعزيز مواءمة ممارسات التكوين مع المعايير الدولية لضمان تحسين مستمر.

الكلمات المفتاحية: ISO 10015 - Nvivo - التكوين المهني - أداء التكوين - التحسين المستمر - إدارة الكفاءات.

REMERCIMENTS

Ce travail de recherche marque l'aboutissement d'un parcours académique accompli avec persévérance, patience et détermination. Avant tout, les louanges reviennent à Allah le Tout-Puissant, pour Ses bienfaits, Sa guidance et la force accordée tout au long de cette expérience universitaire.

Cette réalisation n'aurait pu voir le jour sans le soutien précieux de nombreuses personnes. Une profonde gratitude est adressée aux enseignants et professeurs qui ont contribué à la formation scientifique et intellectuelle de l'étudiant grâce à leur savoir, leur rigueur et leur dévouement.

Des remerciements particuliers sont adressés à l'encadrante, Dr Mme **MOHAMED EL HADJ Leila,** pour son accompagnement constant, ses orientations méthodologiques pertinentes et ses conseils enrichissants qui ont grandement contribué à la qualité de ce travail.

Une pensée reconnaissante est également dédiée à la collègue **DAOUDI Wahiba** pour les efforts partagés, la collaboration et les souvenirs vécus durant le parcours de fin d'études.

Ce mémoire est dédié avec une immense reconnaissance aux parents, **GHERBI Abdelkader** et **BOUMEDIENE Zohra,** pour leur soutien inconditionnel, leurs sacrifices et leurs prières, qui ont constitué une source permanente de motivation et de sérénité. Les remerciements s'étendent aussi à la sœur **Nour El Houda**, aux frères **Abdel Wahab** et **Hamza,** ainsi qu'à toute la famille et aux amis qui ont apporté encouragement et soutien moral tout au long des études.

À toutes mes amies et collègues d'études, j'adresse également une pensée particulière et sincère. Je dédie une salutation spéciale à **Hania** , **Haje**r, **Rania** et **Dounia,** en témoignage de l'amitié, du soutien et des moments précieux partagés tout au long de ce parcours universitaire.

Enfin, ce travail représente bien plus qu'un projet académique : il symbolise un chemin de résilience, d'efforts et d'ambition. Puisse ce savoir être bénéfique et ouvrir la voie vers de nouvelles réussites et perspectives d'avenir. Louanges à Allah.

REKIA GHERBi

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى روح والدي رحمه الله عليه، أسأل الله أن يتغمد برحمته الواسعة، ويسكنه فسيح جناته، ويجعل قبره روضة من رياض الجنة

*إلى من كانت ولا تزال سندي في الحياة، **إلى أمي العزيزة**، أطال الله في عمرها، وألبسها ثوب الصحة والعافية، وجعلني سببًا في سعادتها ورضاها*

*إلى **أخي الغالي محمد**، الذي كان دائمًا بجانبي، دعمًا وقوةً وفخرًا*

*وإلى **أختي الحبيبة شيماء**، التي كانت مصدر فرحي وسندي في كل خطوة*

*وإلى **خالتي العزيزة ليلى**، بكل الحب والتقدير*

*وإلى صديقتيّ المقربتين **غزال ريان ومجاهري خديجة**، شكرًا لوجودكما الدائم، ولدعمكما الصادق، وللذكريات الجميلة التي شاركتاني إياها في هذه المسيرة*

*وإلى زميلتي في هذا العمل **غربي رقية**، شكرًا على تعاونك ومرافقتك في إنجاز هذا العمل*

*وإلى صديقاتي **مرحاب نور الهدى، ناصر أميمة، ومروش سلسبيل**، أدام الله صداقتنا وجمعنا دائمًا على الخير*

*وإلى أستاذتي المشرفة **محمد لحاج ليلى**، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير على توجيهاتها القيمة، ودعمها المستمر، وصبرها في مرافقتي خلال إنجاز هذا العمل*

*وإلى **جميع زملائي في تخصص مانجمنت الموارد البشرية**، الذين شاركوني هذه المسيرة الدراسية بكل ما فيها من تعب ونجاح*

*وإلى **شريفي نور الهدى وساسي زينب هنية**، بكل الود والتقدير*

*وإلى **كل من علّمني حرفًا**، وكان له أثر في مسيرتي العلمية، لكم مني كل الامتنان والتقدير*

*وأخيرًا، **الإهداء الأكبر لنفسي**، التي صبرت واجتهدت وسعت لتحقيق هذا الهدف، فاستحقت أن تفخر بما أنجزت*

أهدي هذا العمل المتواضع، طلبا من الله أن يكبون ثمرة خير وبركة، وأن يوفقني وإياهم لكل ما فيه خير

داودي وهيبة

TABLE DES MATIERES

Contenu

Résumé : I
REMERCIMENTS IV
TABLE DES MATIERES VI
LISTE DES TABLEAUX X
LISTE DES FIGURES XI
Liste des abréviations : XII
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE 7
Section 01 : Revue de littérature : 9
Section 0 2 : Cadre conceptuel 13
1 La Formation comme Levier de Développement des Compétences : 13
1.1 La définition de la compétence : 13
1.2 La formation et la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences): 13
1.3 La définition de la formation : 14
1.4 Types de formation : 15
1.5 Méthodes de formation professionnelle 15
1.6 Les textes liés à la loi Algérienne : 16
1.6.1 Au niveau du secteur public : 16
1.6.2 Au niveau des entreprises économiques et du secteur privé : 17
2 La performance de la formation 18
2.1 Définition de la performance : 18
2.2 Les dimensions de la performance : 18
2.2.1 L'efficacité : 18
2.2.2 L'efficience : 19
2.2.3 La pertinence : 19
2.3 L'évaluation de performance : 20
2.4 L'évaluation de performance de la formation : 22
2.5 L'objectifs d'évaluation de formation : 23
2.6 Les types d'évaluation de processus de formation : 24
2.6.1 L'évaluation à chaud : 24
2.6.2 L'évaluation à froid : 25

2.7 Les outils et modèle d'évaluation 25
2.7.1 Les Outils d'évaluation : 25
2.7.2 Modèle Evaluation de formation : 26
2.8 Les indicateurs clés de performance de la formation : 28
2.8.1 Indicateurs de suivi : 29
2.8.2 Indicateurs de qualité de l'apprentissage : 29
2.8.3 Indicateurs d'impact sur la performance organisationnelle : 30
3 La norme ISO 10015 : 2019 30
3.1 Introduction à ISO 10015 : 30
3.2 Aperçu historique : 31
3.3 Domaine d'application 31
3.4 Processus de formation selon ISO 10015 32
3.4.1 Identification des besoins en compétences 32
3.4.2 Évaluation des compétences existantes 32
3.4.3 Planification de la formation 32
3.4.4 Mise en œuvre de la formation 32
3.4.5 Évaluation des résultats de la formation 33
3.4.6 Amélioration continue 33
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL 35
Section 01 : cadre méthodologique 37
1 Le paradigme épistémologie : 37
1.1 L'approche interprétative 37
2 Démarche méthodologique 38
3 Outils et méthodes de collecte de données 39
3.1 Méthodes de collecte de données 39
3.1.1 Analyse documentaire 39
3.1.2 Observation directe 39
3.1.3 Entretien : 40
3.2 Outils de collecte de données 41
3.2.1 Grills-d 'observation 41
3.2.2 Check List : 42
Section 02 : cadre contexte organisationnel 44
1 Présentation de l'entreprise d'accueil SADEG Direction de Distribution de Naâma « SONELGAZ » 44

1.1 Présentation de « SONELGAZ » : 44
1.2 Historique de Sonelgaz 44
1.3 Présentation de la SADEG la Direction de Distribution de Naama 45
1.3.1 Situation géographique de la Direction de Distribution de Naama 46
1.4 Eléments de la gouvernance du sonelgaz 47
1.4.1 Mission 47
1.4.2 Valeurs 47
1.4.3 Vision 48
1.4.4 Stratégies 48
1.5 Structure de l'entreprise 49
2 Présentation du service d'accueil (GRH) 49
2.1 Présentation de la division des ressources humaines : 49
2.2 Missions de la division des ressources humaines : 50
2.3 Organisation interne de la division des ressources humaines : 50
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISSCUTIONS 52
Section 01 : RESULTATS 53
1 Déroulement de la formation au sein de SONELGAZ et de la SADEG – Direction de Distribution (Naama) 53
1.1 Missions essentielles du service Développement RH et Formation : 53
1.2 La place de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ : 53
1.2.1 Les école de formation sonelgaz 54
1.3 Processus de formation chez Sonelgaz 56
1.3.1 Analyse des axes de l'entretien (Sonalgaz) SADEG NAAMA 56
1.3.2 Analyse Guide d'entretien au sein de l'école ben aknoun sonelgaz : 61
1.4 Les Points forts et points faibles obtenus. 67
2 Diagnostic de la situation actuelle des processus de formation selon les lignes directrices 10015 V2019 : 69
2.1 Résultat du diagnostic pratique de la formation selon la norme iso 10015 V2019 70
3 Contribution de la norme ISO 10015 à l'amélioration de la performance de la formation : 76
1. Amélioration de la structuration du système de formation 76
2. Renforcement de la planification annuelle de la formation 77
3. Amélioration de l'évaluation des compétences actuelles 77
4. Soutien au principe d'amélioration continue 77
5. Renforcement du lien entre formation et performance 77
6. Amélioration partielle de l'identification des besoins 78

7. Amélioration de la qualité des programmes de formation 78
Limites de la contribution de l'ISO 10015 78
Section 02 : discussion des résultats 80
Conclusion Générale 86
BIBLIOGRAPHIE 91
ANNEXES 91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 Méthodes de formation professionnelle 15
Tableau N° 2 Reponsable interviewée 41
TableauN° 3 Grills-d 'observation 42
TableauN° 4 check-list 43
TableauN° 5 échelles d’évaluation 43
Tableau N° 6 Les Points forts et points faibles de processus formation 67
TableauN ° 7 EVALUATION CHAPITRE 4 70
Tableau N ° 8 EVALUATION CHAPITRE 5 72
TableauN ° 9 comparaison des études : 82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Le triangle de la performance: Modèle Gilbert 20
Figure 2 L'évaluation de performance 21
Figure 3La logique d'évaluation de la Figure performance selon Alain Marion. 23
Figure 4 modèle de kirkpatrick-philips 27
Figure 5 Le modèle basé sur les cibles KRIGER 2002 28
Figure 6 processus de gestion des compétences et du développement des personnes 31
Figure 7 les missions de la direction 47
Figure 8 organigramme sonelgaz distribution SADEG 49
Figure 9 l'organigramme Rh 50
Figure 10 EMPEG 54
Figure 11 EMEB 54
Figure 12 EMGA 55
Figure 13 EFGB 55
Figure 14 EMEGA 55
Figure 15 processus formation Sonelgaz 56
Figure 16 diagramme radar chapitre 4 71
Figure 17 diagramme radar chapire 5 73

Liste des abréviations :

AFNOR : Association Française de Normalisation

BIT : Bureau International du Travail

DRH : Direction des Ressources Humaines

EFGB : École de Formation de Ben Aknoun (Sonelgaz)

EGA : Entreprise d'Électricité et Gaz d'Algérie

EMEB : École des métiers du transport et de la distribution d'électricité – Blida

EMEGA : École des métiers de l'électricité et du gaz – Adrar

EMGA : École des métiers du transport et de la distribution de gaz – Aïn M'lila

EMPEG : École des métiers de la production d'électricité – Ghardaïa

EPIC : Établissement Public à caractère Industriel et Commercial

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ISO : Organisation internationale de normalisation

KPI : Indicateur clé de performance (Key Performance Indicator)

PDCA : Plan – Do – Check – Act (Planifier, Faire, Vérifier, Agir)

PME : Petites et moyennes entreprises

QCM : Questionnaire à choix multiples

RH : Ressources Humaines

RNQ : Référentiel National Qualité

ROI : Retour sur investissement (Return On Investment)

SADEG : Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

SONELGAZ : Société Nationale de l'Électricité et du Gaz

SPA : Société par Actions

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte marqué par des transformations économiques accélérées, accompagnées d'un développement technologique continu et d'une intensification de la concurrence entre les organisations, le capital humain est devenu la ressource stratégique la plus importante pour assurer la pérennité et l'excellence organisationnelle. Les entreprises ne reposent plus uniquement sur les moyens matériels et techniques pour garantir leur réussite, mais accordent désormais une importance particulière à la compétence des ressources humaines et à leur capacité d'adaptation aux changements, considérées comme des déterminants essentiels de la performance et de la compétitivité. Dans cette perspective, la formation professionnelle a suscité un intérêt croissant en tant qu'outil fondamental de développement des compétences, des connaissances et des aptitudes, permettant d'améliorer la performance des individus et d'accroître l'efficacité des organisations.

Le concept de formation a ainsi dépassé son rôle traditionnel limité à la transmission des connaissances pour devenir un investissement stratégique visant à assurer le développement durable de l'organisation, à travers la préparation de ressources humaines capables de suivre les évolutions professionnelles, organisationnelles et technologiques. Toutefois, l'efficacité de la formation demeure étroitement liée à la capacité des organisations à adopter une démarche scientifique et structurée dans l'identification des besoins en formation, la planification des programmes, leur mise en œuvre, ainsi que l'évaluation de leurs résultats et de leur impact sur la performance individuelle et organisationnelle.

Dans ce cadre, les normes internationales relatives aux systèmes de management de la qualité se sont imposées comme des outils de référence permettant aux organisations d'améliorer leurs différents processus administratifs et organisationnels, notamment le processus de formation. Parmi ces normes, la norme internationale ISO 10015:2019, relative au management de la qualité et aux lignes directrices pour le management des compétences et le développement des personnes, constitue l'un des référentiels modernes les plus importants, offrant un cadre méthodologique intégré pour la gestion du processus de formation selon une approche fondée sur la qualité et l'amélioration continue. Cette norme vise à aider les organisations à identifier leurs besoins en compétences, à planifier et mettre en œuvre des programmes de formation efficaces, ainsi qu'à évaluer leurs résultats et leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels.

En Algérie, le secteur de l'énergie représente l'un des secteurs stratégiques et vitaux jouant un rôle majeur dans le soutien de l'économie nationale et la réalisation du développement. Dans

ce contexte, Sonelgaz constitue l'une des principales entreprises nationales de référence dans le domaine de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz. L'entreprise s'appuie sur des ressources humaines nombreuses et diversifiées, nécessitant l'adoption de politiques de formation efficaces garantissant le développement des compétences des travailleurs et l'amélioration de leurs performances professionnelles. Par ailleurs, l'entreprise dispose d'un système de formation interne composé de plusieurs écoles et centres spécialisés répartis à travers les différentes régions du pays, ce qui reflète l'importance accordée à la formation en tant qu'élément central dans l'amélioration de la performance et l'atteinte de la qualité.

À partir de ces constats, il apparaît pertinent d'étudier le degré de conformité du système de formation adopté au sein de Sonelgaz avec les exigences de la norme internationale ISO 10015:2019, notamment dans un contexte où les orientations modernes insistent sur la nécessité de relier la formation à la performance et à l'efficacité organisationnelle. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude appliquée, réalisée au sein de la Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz – Direction de Distribution de Naâma (SADEG Naâma), filiale du groupe Sonelgaz. Cette recherche vise à analyser et diagnostiquer la réalité du système de formation au sein de l'entreprise, à évaluer le degré de conformité des pratiques de formation adoptées aux lignes directrices de la norme ISO 10015:2019, ainsi qu'à mettre en évidence la contribution de cette norme à l'amélioration de la performance et de l'efficacité de la formation au sein de l'organisation.

Cette étude revêt à la fois une importance scientifique et pratique. Sur le plan scientifique, elle vise à enrichir les connaissances relatives à la formation, au management des compétences et aux normes internationales de qualité, à travers l'exploitation de la littérature et des études antérieures en lien avec le sujet. Sur le plan pratique, elle cherche à analyser les pratiques de formation au sein de la SADEG Naâma à la lumière des exigences de la norme ISO 10015:2019, afin d'identifier les points forts et les axes d'amélioration, et de proposer des recommandations susceptibles de contribuer au développement du système de formation et à l'amélioration de sa performance conformément aux principes de qualité et d'amélioration continue.

Le choix de ce sujet

Parmi les facteurs qui nous ont poussés à le choisir : la formation est une chose très importante en Management des ressources humaines, et l'attention portée à sa qualité l'est

encore plus. De plus, nous disposons de connaissances préalables a priori sur l'intérêt de l'entreprise pour la formation et le développement des employés, et notre connaissance à ce sujet nous a orientés vers cette recherche.

Cela permettra à l'entreprise d'évaluer et de comprendre la contribution de l'audit interne à l'obtention de sa certification et à l'amélioration continue de son système de management intégré et de ses performances ;

Cela nous permettra également d'acquérir une grande maîtrise des concepts de performance de la formation et des exigences de la norme ISO 10015 :2019, ainsi que d'obtenir une expérience de terrain dans le cadre du développement des compétences et de l'amélioration de la qualité.

Dans le cadre de cette recherche et en vue d'en analyser les fondements théoriques et empiriques, la problématique constitue l'élément structurant central de la démarche scientifique adoptée. Elle vise à délimiter le champ de l'étude et à orienter l'analyse vers la compréhension approfondie du phénomène étudié, **en formulant la question centrale suivante** :

Dans quelle mesure la mise en œuvre des lignes directrices de la norme ISO 10015 :2019 permet-elle d'améliorer la performance de formation au sein de Sonelgaz Distribution ?

Questions de recherche :

Q 01 : Comment le processus de formation est-il structuré et appliqué au sein de Sonelgaz Distribution ?

Q 02 : Dans quelle mesure les pratiques de formation respectent-elles les lignes directrices de la norme ISO 10015 ?

Q 03 : Comment la norme iso 10015 contribue-t-elle à l'optimisation de la performance des formations ?

Objectifs de l'étude :

Cette étude vise à :

Analyser et diagnostiquer le processus de formation au sein de Sonelgaz Distribution.

Évaluer le niveau d'application des lignes directrices de la norme ISO 10015 dans les pratiques de formation.

Identifier les points forts et les limites du système actuel de formation au sein de sonelgaz.

Comprendre la contribution de la norme iso 10015 à l'amélioration de la performance de formation.

Proposer des recommandations visant à améliorer le processus de formation dans une logique d'amélioration continue

Structure du travail

En s'appuyant sur le cadre conceptuel et méthodologique de cette recherche, la présente étude s'inscrit dans une démarche d'analyse visant à évaluer le degré de conformité des pratiques de formation au sein de Sonelgaz Distribution avec les recommandations de la norme ISO 10015, ainsi que leur contribution à l'amélioration de la performance de formation

Le travail est structuré autour de trois chapitres principaux :

Le premier chapitre :

Ce chapitre pose les bases théoriques de la recherche, car il aborde le processus de formation selon la norme ISO 10015 :2019 ainsi que son importance dans le développement des compétences et l'amélioration des performances de la formation. Il s'appuie également sur des études antérieures afin de clarifier la mesure dans laquelle les recherches précédentes ont traité ce sujet et de mettre en évidence les principales conclusions auxquelles elles ont abouti.

Le deuxième chapitre :

Ce chapitre présente le cadre méthodologique de l'étude. Il expose l'approche qualitative adoptée, basée sur des entretiens non directifs, une grille d'observation, ainsi qu'une analyse documentaire, le tout appuyé par une check-list élaborée à partir des exigences de la norme ISO 10015. Il revient également sur le terrain de recherche au sein de Sonelgaz Distribution, en décrivant les principales caractéristiques de l'entreprise et le contexte dans lequel l'enquête a été menée. Enfin, il propose une présentation globale de Sonelgaz, en mettant en lumière ses différentes structures, ses principales activités, ainsi que les écoles spécialisées chargées de la formation de ses employés.

Le troisième chapitre :

Ce chapitre est dédié à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus de l'enquête de terrain. À travers l'exploitation des données collectées lors des entretiens et l'utilisation de la checklist, et l'observation un diagnostic du système de formation existant a été établi. Sur cette base, des recommandations et un plan d'action sont proposés afin d'améliorer les pratiques de formation et de renforcer leur alignement avec les exigences de la norme ISO 10015.

Cette recherche vise ainsi à proposer un cadre d'évaluation opérationnel du processus de formation, en le reliant aux standards internationaux, dans une perspective d'amélioration continue et d'optimisation de la performance des employés au sein de Sonelgaz Distribution.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Introduction

Les organisations souhaitent améliorer leur performance et développer les compétences de leurs collaborateurs dans un environnement professionnel en constante évolution. Dans ce cadre, l'évaluation de la performance de la formation ne se limite plus à la simple vérification des objectifs pédagogiques ; elle s'inscrit désormais dans une démarche globale d'amélioration continue, visant à garantir l'efficacité et la qualité des activités de formation. C'est dans ce contexte que la norme internationale ISO 10015 :2019 apparaît comme une référence importante, aidant les organisations à organiser, gérer, évaluer et améliorer leurs processus de formation selon une approche qualité structurée et cohérente.

Dans le cadre de notre recherche, centrée sur la contribution de la norme ISO 10015 :2019 à l'amélioration de la performance de la formation, ce chapitre théorique constitue un socle fondamental pour comprendre l'objet de l'étude et situer notre travail au regard des recherches et des travaux antérieurs. Il s'articule autour de deux grandes sections principales.

La première section est consacrée à une revue de la littérature, dont l'objectif est d'analyser les principaux travaux et études qui ont porté sur la formation, sur l'évaluation de sa performance ainsi que sur l'intégration des normes de qualité dans les pratiques de formation. Cette revue permet d'identifier les concepts clés, les approches et les modèles mobilisés dans les écrits scientifiques, tout en mettant en lumière certaines lacunes ou pistes insuffisamment explorées, auxquelles notre recherche vise à apporter une contribution pertinente.

Quant à la deuxième section, elle présente le cadre conceptuel de l'étude et se compose de trois parties. La première partie propose une définition du processus de formation, en précisant ses différentes étapes et ses principaux types. La deuxième partie aborde l'évaluation de la performance de la formation, en mettant l'accent sur les niveaux d'évaluation (réaction, apprentissage, comportement, impact) et sur les indicateurs permettant de mesurer son efficacité. Enfin, la troisième partie est consacrée à la norme internationale ISO 10015 :2019, en exposant ses principes fondamentaux et son rôle dans le pilotage et l'amélioration continue des systèmes de formation, tout en soulignant son importance dans l'optimisation de la performance globale de la formation au sein des organisations.

Section 01 : Revue de littérature :

La revue de la littérature est une étape essentielle dans toute recherche scientifique. Il s'appuie sur l'analyse de livres, d'articles scientifiques et d'études antérieures pertinentes pour le sujet de recherche, dans le but de fournir une présentation complète et une comparaison critique des travaux antérieurs, tout en soulignant la position de l'étude actuelle dans ce contexte scientifique.

Dans le contexte de la préparation de cette étude, qui porte sur « la contribution de la norme internationale ISO 10015 à l'amélioration de la performance de formation », un groupe d'études récentes a été examiné qui traitait de la qualité de la formation et de sa relation avec la performance de la formation.

Les normes de qualité, notamment ISO 10015 :2019, représentent des outils essentiels pour améliorer la qualité de la formation et développer les compétences, à travers une démarche structurée basée sur la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration continue.

Etude, menée par **Mohammed Taher Ali et Raoudha Kammoun (2023)** , vise à évaluer le degré de conformité de la municipalité de Bagdad aux exigences de la norme internationale ISO 10015 :2019 relatives au système de gestion des compétences et au développement des ressources humaines. Elle s'inscrit dans une approche d'étude de cas basée sur une analyse des écarts, permettant de mesurer et d'analyser la différence entre la situation actuelle de la municipalité et les exigences de la norme. Pour ce faire, les chercheurs ont utilisé comme principal outil de collecte de données une liste de contrôle (checklist) comprenant 98 questions couvrant l'ensemble des exigences de la norme, laquelle a été officiellement validée. En outre, un atelier de travail a été organisé avec les responsables de la formation afin de garantir l'exactitude et l'objectivité des données recueillies. Les données ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques descriptives, notamment les fréquences, les pourcentages et les moyennes arithmétiques, avec une interprétation essentiellement quantitative des résultats. Ces derniers ont révélé que le niveau de mise en œuvre du système de gestion des compétences et de développement du personnel au sein de la municipalité de Bagdad atteint 72 % par rapport aux exigences de la norme ISO 10015:2019, ce qui indique un niveau d'application relativement avancé. Toutefois, l'étude a également mis en évidence un écart de 28 %, principalement attribué à des insuffisances au niveau de la documentation. À la lumière de ces résultats, les auteurs soulignent la nécessité de poursuivre les efforts de développement du système, de renforcer l'évaluation managériale, de remédier aux lacunes liées à la

documentation, ainsi que de satisfaire pleinement aux exigences restantes afin d'atteindre une conformité totale à la norme et d'améliorer l'efficacité de la gestion des compétences au sein de l'organisation (Mohammed & Raoudha , 2023)

Etude, réalisée par **Mohamed Natek Sh et Baydaa Sattaar Lafta (2022**), vise à évaluer le niveau d'application de la qualité du processus de formation au sein de la Compagnie Nationale d'Assurance, conformément aux exigences de la norme internationale ISO 10015 :2019, en mettant l'accent sur la mesure du degré d'application et de documentation de ses différents éléments. Elle s'inscrit dans une approche descriptive analytique, fondée sur l'utilisation d'une liste de contrôle (checklist) comme principal outil de collecte des données et des informations. Cet outil, officiellement validé, a été appuyé par l'organisation d'un atelier réunissant les responsables de la formation afin d'assurer la précision et la fiabilité des données collectées. La liste comprenait 104 questions couvrant l'ensemble des exigences de la norme.

Les données recueillies ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques descriptives, notamment les fréquences, les pourcentages et la moyenne arithmétique, en plus de la moyenne pondérée considérée comme méthode principale d'analyse. Ces traitements ont permis de déterminer avec précision le niveau d'application de la norme ISO 10015 :2019 au sein de l'entreprise. Les résultats ont révélé que le niveau d'application et de documentation de la norme ne dépasse pas 36 %, ce qui correspond à un niveau « partiellement appliqué et partiellement documenté », traduisant ainsi un écart de 64 % par rapport à l'application complète des exigences du référentiel.

À la lumière de ces résultats, l'étude met en évidence l'existence de lacunes importantes dans le respect global des exigences relatives à la qualité de la formation, notamment en ce qui concerne la documentation et l'application intégrale de la norme. Elle souligne ainsi la nécessité d'engager des actions d'amélioration significatives afin de renforcer la conformité à la norme ISO 10015 :2019 et d'améliorer l'efficacité du système de formation au sein de l'organisation. (Sh & Lafta,). Evaluation of the level of application of the quality of the training process in accordance with the requirements of the international standard (ISO 10015:2019): Applied research in the National Insurance Company, 2022)

Beaulieu, Dubeau, Chochard et Plante (2021) ont repris l'échelle développée par Negrini et ses collègues afin d'évaluer les perceptions des stagiaires au Québec. Leurs résultats ont mis en évidence certaines lacunes dans la planification des activités formatives par les

encadrants, tout en révélant des perceptions globalement positives en ce qui concerne le soutien offert et la diversité des tâches proposées. Par ailleurs, les auteurs ont validé une version française de l'échelle de Negrini et al. (2016), en la simplifiant autour de trois dimensions principales : la planification du stage, le soutien apporté au stagiaire et la formation du stagiaire. Cette validation a permis de confirmer le rôle déterminant de la planification et du soutien dans l'amélioration de la qualité de la formation en milieu professionnel.

Dans l'ensemble, ces travaux soulignent l'importance de l'évaluation de la qualité de la formation en entreprise, en mettant en évidence des critères essentiels tels que la planification, le soutien et la diversité des tâches, lesquels peuvent varier selon les contextes nationaux. Ils permettent également d'identifier les points forts à consolider ainsi que les aspects à améliorer, contribuant ainsi à l'optimisation des dispositifs de formation et au développement des compétences des apprenants. (Plante, Dubeau, Beaulieu, & Chochard, 2021)

L'étude menée par João Vyctor Brás dos Santos et Tiago F A C Sigahi. (2024), publiée dans la revue Personnel Review, constitue une contribution récente portant sur les pratiques de gestion des compétences dans les pays émergents. Elle vise à analyser le niveau d'adoption de ces pratiques au sein des industries brésiliennes en se basant sur la norme ISO 10015 comme cadre de référence. L'étude adopte une approche quantitative à travers une enquête réalisée auprès d'experts en gestion des ressources humaines disposant d'une grande expérience, tout en mobilisant des méthodes d'analyse avancées telles que le Fuzzy TOPSIS et l'analyse en grappes. Les résultats montrent que les grandes entreprises présentent un niveau d'application plus élevé des pratiques de gestion des compétences, notamment en ce qui concerne la définition précise des compétences individuelles, tandis que les PME accusent des insuffisances plus marquées. Par ailleurs, l'étude met en évidence une faiblesse commune liée à l'insuffisance de l'identification des besoins futurs en compétences. Ainsi, ces résultats confirment l'importance de la norme ISO 10015 dans l'amélioration de la gestion de la formation et du développement des ressources humaines, tout en soulignant la nécessité de renforcer la planification stratégique des compétences, en particulier dans les contextes des pays en développement. (Santos & Sigahi , 2024)

Dans ce contexte, la présente étude adopte une approche qualitative, en mobilisant à la fois une checklist comme outil d'analyse de conformité et des entretiens afin de recueillir les expériences et perceptions des acteurs. Cette démarche vise à dépasser la simple mesure du

niveau d'application pour comprendre, de manière plus approfondie, la contribution réelle de la norme ISO 10015 à l'amélioration de la performance de la formation au sein des organisations.

Section 0 2 : Cadre conceptuel

1 La Formation comme Levier de Développement des Compétences :

1.1 La définition de la compétence :

La compétence est également comprise comme une capacité d'action efficace face à une famille de situations, maîtrisées grâce à la possession des connaissances nécessaires et à leur mobilisation pertinente, au moment opportun, afin d'identifier et de résoudre de véritables problèmes (Basque, 2015, p. 2)

1.2 La formation et la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences):

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est un processus qui consiste à anticiper les besoins futurs de l'entreprise en matière de ressources humaines et de compétences. Cela implique de mettre en place des politiques et des plans d'action pour réduire l'écart entre les besoins et les ressources disponibles. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et vise à atteindre des objectifs à moyen terme.

La formation est un élément clé de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Elle permet de développer et d'adapter les compétences des salariés aux évolutions futures du travail. La formation favorise également l'employabilité des salariés et contribue à établir un équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations individuelles.

Les textes juridiques et les accords professionnels mettent en avant l'importance de la formation dans la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. La formation est ainsi liée au plan de formation, à la mobilité interne et aux différents types de contrats. Cela renforce le dialogue social au sein de l'entreprise.

La réussite de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dépend de l'engagement de la direction générale et de son articulation avec la stratégie de l'entreprise. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est un outil efficace de transformation qui contribue à la performance organisationnelle, à la sécurisation de l'emploi et au développement des parcours professionnels. (Meignant A. , 2014, p. 44)

1.3 **La définition de la formation** :

Le concept de formation occupe une place centrale en gestion des ressources humaines. Sa définition varie selon les approches adoptées, mais elle s'accorde généralement à la considérer comme un levier essentiel pour le développement des compétences et l'amélioration de la performance professionnelle des individus. Dans cette optique, le Bureau International du Travail et l'Association Française de Normalisation ont chacun proposé une définition de référence.

Selon le Bureau International du Travail (BIT), la formation correspond à un ensemble d'activités structurées visant à doter les individus de compétences pratiques, de connaissances théoriques et de comportements professionnels indispensables à l'exercice efficace d'une fonction (Hosdey & Rogister, 2009, p. 12)

Pour sa part, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) définit la formation comme un processus structuré et continu d'acquisition des compétences professionnelles, qui s'inscrit dans la durée et dans un contexte social donné, contribuant ainsi à l'évolution progressive des qualifications des individus (Hosdey & Rogister, 2009, p. 13)

1.4 Types de formation :

Les types de formation se divisent en deux catégories principales :

La première est la formation initiale, destinée aux nouveaux employés lors de leur intégration au poste. Elle vise à leur faire connaître la nature du travail ainsi que l'institution.

La deuxième catégorie concerne **la formation à un stade avancé du travail**. Elle comprend les formations visant à développer et à renouveler les méthodes de travail, ainsi que la formation des cadres administratifs.(ذباح و مقداد، 2017)

1.5 Méthodes de formation professionnelle

Tableau N°1 Méthodes de formation professionnelle

Exposé théorique (ex-cathedra)	C'est une méthode basée sur la transmission directe des connaissances du formateur vers les apprenants, avec peu d'interaction. Elle vise principalement l'acquisition des savoirs plutôt que le changement de comportement.
Exposé illustrée	S'agit d'une présentation théorique appuyée par des exemples et des cas concrets afin de faciliter la compréhension et de relier les connaissances à la pratique.
Méthode des cas	Elle repose sur l'étude d'un cas réel ou fictif dans lequel les apprenants analysent la situation et proposent des solutions adaptées.
Mises en situation	Consiste à placer les apprenants dans des situations incomplètes, les incitant à poser des questions, rechercher des informations et prendre des décisions.
Jeux de rôles	Méthode pédagogique où les participants jouent des rôles professionnels simulés afin de mieux comprendre les comportements et les interactions en situation de travail.
Travail individuel	L'apprenant réalise des tâches ou exercices de manière autonome pour développer son indépendance et améliorer sa compréhension personnelle.
Travail de groupe	Méthode basée sur la collaboration entre les apprenants pour résoudre des problèmes ou réaliser des projets, favorisant l'échange d'idées et l'esprit d'équipe.
Réalisation pratique	Apprentissage fondé sur l'application directe des compétences dans des situations réelles afin d'acquérir une expérience pratique.

(apprentissage par l'action)	
Business Game (simulation de gestion)	Technique de simulation dans laquelle les apprenants gèrent une entreprise fictive et prennent des décisions proches de la réalité.
E-learning	Formation à distance via des plateformes numériques permettant d'apprendre à tout moment et en tout lieu.
Vidéo-formation	Méthode d'apprentissage basée sur l'utilisation de vidéos pédagogiques pour expliquer des concepts ou développer des compétences de manière visuelle.
Formation par téléphone (téléformation)	Formation à distance réalisée via le téléphone ou des moyens de communication, permettant d'accompagner et de guider l'apprenant sans présence physique

Source : Hosdey & Rogister, 2009, pp. 45-51

1.6 Les textes liés à la loi Algérienne :

Le droit à la formation et à la promotion professionnelle est un pilier fondamental de la relation de travail, imposant à l'employeur une obligation légale directe. En effet, ce dernier ne se contente pas de gérer les tâches, mais doit élaborer et mettre en œuvre des plans de formation périodiques, soumis obligatoirement à l'avis du comité de participation pour garantir le perfectionnement des compétences des salariés. Cet engagement s'étend également à l'accueil des jeunes talents via des programmes d'apprentissage conciliant savoir théorique et pratique de terrain. En somme, la formation des travailleurs demeure une obligation impérative pour l'employeur, et non une simple option, visant à s'adapter aux évolutions professionnelles et à assurer la pérennité de la performance au sein de l'entreprise.

1.6.1 Au niveau du secteur public :

La fonction publique en Algérie est considérée comme une profession où l'agent assure un service public. Le législateur algérien, dans l'ordonnance 06-03, réglemente les dispositions relatives aux fonctions, et notamment les dispositions relatives à la formation, dans le chapitre dédié, spécifiquement dans les articles 104 et 105.

104 : L'administration doit organiser des cycles de formation et de perfectionnement continus en vue d'assurer l'amélioration de la qualification du fonctionnaire, sa promotion professionnelle et sa préparation à de nouvelles responsabilités.

105 : Les conditions d'accès à la formation et au perfectionnement, les modalités de leur organisation, leur durée, ainsi que les droits et obligations du fonctionnaire qui en découlent, sont fixées par voie réglementaire. (JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 46, 2006)

1.6.2 **Au niveau des entreprises économiques et du secteur privé** :

La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 est la législation de base en Algérie qui régit les relations de travail individuelles et collectives entre les employeurs et les salariés du secteur économique et privé. Elle énonce les règles de formation au chapitre V, dans les articles 57, 58, 59 et 60.

Article 57 : Tout employeur est e mettre en œuvre un programme de formation et de perfectionnement des compétences des travailleurs, soumis à l'avis du Comité de participation. Dans le cadre de la législation applicable, il doit également organiser des actions d'apprentissage permettant aux jeunes d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice d'une profession.

Article 58 : Tout travailleur doit assister aux cours, formations ou activités de perfectionnement des compétences organisés par l'employeur afin de renouveler, d'approfondir ou de développer ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Article 59 : L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences leur permettent de contribuer efficacement au travail de formation et de développement des compétences qu'il organise.

Article 60 : Un travailleur inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel peut bénéficier d'un aménagement de ses horaires de travail ou d'un congé spécial tout en conservant son poste, à condition que l'employeur y consente. (Journal officiel de la République algérienne, 1990)

2 La performance de la formation

2.1 Définition de la performance :

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19ème siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. (Claude , 2021, p. 65)

Elle peut ainsi désigner un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action conduisant. En anglais, la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». Dans le domaine de la gestion, et notamment du mcontrôle de gestion, c'est très souvent cette définition-là plus large qui soit retenue. (Aubert, Bermond, & Trépé A, 2010)

La Performance est le résultat final de la capacité d'une organisation à transformer ses ressources et ses compétences en résultats tangibles atteignant ses objectifs fixés. Elle ne se limite pas à la simple réalisation d'une "performance brute", mais nécessite une capacité organisationnelle (compétences et technologies) pour soutenir cet accomplissement. L'essence même de la performance repose sur la comparaison, qu'elle soit quantitative ou qualitative, où les résultats sont mesurés par rapport aux objectifs ou à la concurrence via des indicateurs précis. Étant soumise à des interprétations et à des jugements de valeur, la performance est considérée comme un concept relatif qui varie selon les évaluateurs, multidimensionnel par la diversité des objectifs, et subjectif reflétant le succès des actions entreprises dans un contexte donné. (Doriath & Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (4e éd.)., 2018, p. 172)

2.2 Les dimensions de la performance :

Les dimensions du concept de la performance

Il existe de nombreux critères pour évaluer la performance, parmi lesquels les plus

Couramment cités sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

2.2.1 L’efficacité :

L’efficacité peut être définie comme la capacité à atteindre les objectifs fixés (de la Villarmois, 2001). Cela signifie accomplir ce qui a été planifié, même si cela nécessite des ressources supplémentaires. Elle reflète la conformité entre le résultat obtenu et l’objectif visé (Commarmond et Exiga, 1998).

L’efficacité consiste à atteindre l’objectif fixé. Elle mesure dans quelle mesure une action permet de parvenir au résultat escompté. Être efficace, c’est donc faire ce qu’il faut pour arriver au but. (AKROUCH & EL MACHKOUR)

2.2.2 L’efficience :

L’efficience porte sur le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour y parvenir. En d’autres termes, elle évalue la capacité d’une organisation ou d’une administration à produire un maximum de biens ou de services en minimisant le temps, l’argent, le personnel et les équipements mobilisés. Plus une organisation parvient à augmenter sa production ou ses services sans accroître proportionnellement ses ressources, plus elle est jugée efficiente.

Cependant, malgré son importance, l’efficience a souvent été négligée dans le secteur public. Beaucoup de responsables se sont limités à contrôler le budget en s’assurant que les dépenses ne dépassaient pas les sommes prévues, sans vraiment évaluer la performance des agents, la qualité des services ou leur impact réel. En résumé, on s’est davantage préoccupé de savoir : « Avons-nous respecté le budget prévu ? » plutôt que : « Avons-nous utilisé nos ressources de la façon la plus efficace possible pour offrir un maximum de valeur aux usagers. (Fraine, Sabhi, & Abdelbaki, 2024)

2.2.3 La pertinence :

La pertinence représente l’un des fondements essentiels de la performance, puisqu’elle traduit l’adéquation entre les objectifs fixés et les moyens mobilisés pour les atteindre. Elle renvoie à une idée de cohérence globale : une action n’a de valeur que si elle répond réellement à un besoin identifié et s’inscrit dans un contexte précis. Mesurer la pertinence reste toutefois complexe, car elle comporte une dimension subjective liée au choix des outils et à l’interprétation des objectifs. Dans le domaine de la gestion, elle permet d’évaluer si les décisions stratégiques et les indicateurs retenus reflètent fidèlement la réalité de l’organisation. Sur le plan théorique, elle ne se limite pas à une simple analyse interne, mais prend en compte l’environnement et les contraintes qui influencent l’action. Ainsi, être pertinent ne consiste pas seulement à atteindre un objectif, mais à le faire de manière à la fois efficace et efficiente, en assurant une harmonie entre les ressources disponibles et les finalités poursuivies. Cette cohérence constitue un pilier central de la performance globale : sans

pertinence, toute action risque de perdre son sens et de conduire à des résultats insuffisants, voire inadaptés. (MOUTAHADDIB, 2024)

Figure 1 Le triangle de la performance: Modèle Gilbert



Source : imane gnaoui 2024 « Modèle fondamentaux et composantes de la performance des entreprise p719

2.3 L'évaluation de performance **:**

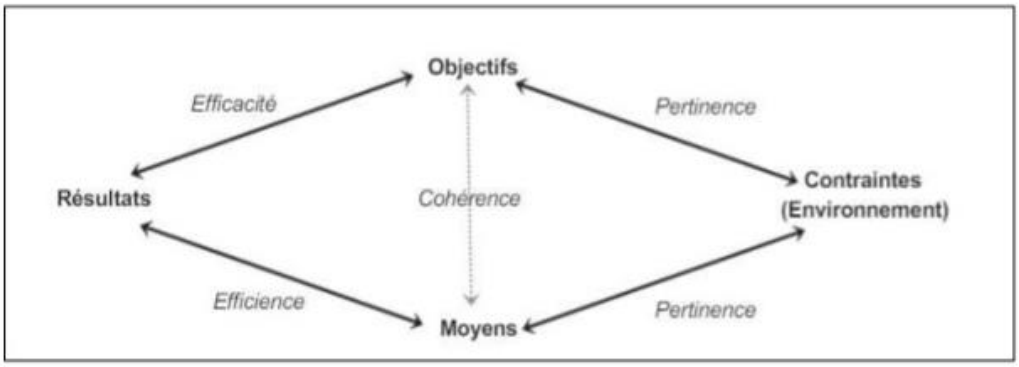
L'évaluation des performances, c'est bien plus qu'une simple note sur un bulletin. C'est un outil vivant qui, quand il est utilisé avec bienveillance, peut vraiment transformer le quotidien de chacun.

Pour les personnes, c'est l'occasion de se sentir reconnues dans leur travail et de progresser. Quand l'évaluation est juste et qu'elle s'accompagne de vraies opportunités — une formation, une promotion, un simple merci sincère — elle donne envie de s'engager davantage. On se sent valorisé, on comprend mieux comment notre travail contribue aux objectifs de l'entreprise, et on a envie d'aller plus loin.

Pour l'organisation, cela crée un climat de confiance. Les managers deviennent de vrais soutiens, pas de simples contrôleurs. Les équipes sont plus soudées, plus motivées. Et quand tout le monde comprend comment sa contribution compte, la performance globale s'en ressent naturellement.

Le secret, c'est l'alignement : ce système doit refléter les vraies valeurs de l'entreprise et s'inscrire dans une démarche de ressources humaines cohérente. Une bonne évaluation, c'est celle qui allie l'équité et l'envie d'avancer. Celle qui dit : « On voit ton travail, on te fait confiance, et on veut grandir avec toi. »* C'est ainsi qu'on fidélise les talents et qu'on construit ensemble une performance durable. (Taranjit , Laegsgaard , & Shaheen Nufus , 2023)

Figure 2 L'évaluation de performance

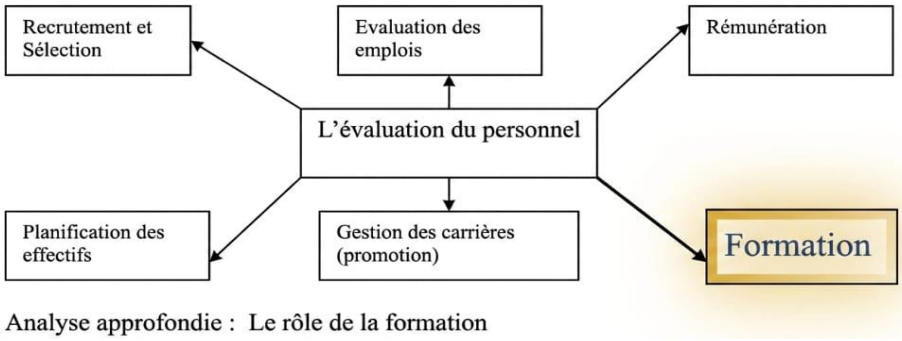


Source : Fraine Amine ,Sabhi Rajae (2024) « Optimisation de la performance dans le secteur public Marocain »p532

2.4 L'évaluation de performance de la formation :

La mesure de la performance du processus de formation est un processus d'évaluation systématique de l'efficacité des programmes de formation, Mesurer l'impact de la formation, c'est avant tout prendre le temps de se demander si ce qu'on a vécu ensemble a vraiment changé quelque chose. Ce n'est pas une simple formalité c'est une démarche qui cherche à comprendre, avec bienveillance et rigueur, si les personnes ont grandi et si l'organisation en a tiré profit On regarde d'abord comment les stagiaires ont vécu l'expérience. Se sont-ils sentis écoutés, stimulés, respectés ? Leur satisfaction importe, parce qu'une formation vécue comme une corvée ne laisse que peu de traces. Puis on vérifie si les objectifs d'apprentissage ont été atteints — si les idées ont fait leur chemin, si les compétences se sont ancrées. Mais l'essentiel est ailleurs : est-ce que les comportements ont évolué au quotidien ? Est-ce que ce collaborateur ose désormais prendre l'initiative, que cette équipe communique mieux, que ce manager écoute davantage ? Et au bout du compte, l'institution en retire-t-elle quelque chose de concret — une performance améliorée, un climat apaisé, des services rendus avec plus de qualité ? (Marion, A., Asquin, A, & & Everaere, 2012)

Figure 3La logique d'évaluation de la Figure performance selon Alain Marion.



Source : ISACE , (2023) « L 'évaluation des performances »p03

Cette mesure est précieuse parce qu'elle nous rappelle une vérité simple : les actions des ressources humaines ont des effets complexes et profonds. Elles touchent à la fois des objectifs concrets, négociés avec les collègues au quotidien, et des enjeux plus vastes qui dessinent l'avenir de l'organisation. Les effets d'une formation dépassent souvent ce qu'on avait imaginé : une conversation improvisée, une prise de conscience tardive, un lien créé entre deux personnes qui n'auraient jamais échangé autrement. Tout cela compte, même si cela ne rentre pas dans un tableau de bord. (Marion, A., Asquin, A, & & Everaere, 2012)

Alors on évalue à plusieurs niveaux — le sourire du stagiaire en sortant, la maîtrise d'un nouvel outil, le geste différent au travail, le résultat visible pour l'institution — et on garde en tête que les plus beaux effets se révèlent parfois bien plus tard, dans la durée. (Daniel & Cédric , 2016)

2.5 L'objectif d'évaluation de formation :

L'évaluation de la performance de la formation, c'est un peu comme prendre le temps de regarder en arrière pour comprendre si le chemin parcouru en valait vraiment la peine. Elle permet à l'organisation de voir si les programmes mis en place ont vraiment aidé les personnes à progresser — non seulement dans leurs compétences, mais aussi dans leur façon de travailler au quotidien.

C'est aussi l'occasion de faire le point avec honnêteté : qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui a manqué ? Ces réflexions permettent d'ajuster les contenus, d'améliorer les méthodes, et surtout de ne pas répéter les mêmes erreurs. Car une formation qui ne répond pas

aux besoins réels des personnes, aussi bien intentionnée soit-elle, finit par perdre de son sens. (Oloutayo, 2021)

Sur le plan pratique, cette évaluation aide à mieux utiliser les ressources disponibles. Elle guide les choix pour investir là où cela compte vraiment, en lien avec ce que l'organisation souhaite accomplir à long terme. Et quand la formation est bien alignée avec ces objectifs, toute l'entreprise en ressort renforcée.

Mais au-delà des chiffres et des indicateurs, cette démarche offre quelque chose de précieux : des éléments concrets pour décider en connaissance de cause. Elle permet de mesurer ce que la formation rapporte réellement, de comprendre si les apprenants se sentent écoutés et accompagnés, et de construire un développement des ressources humains qui ne soit pas ponctuel, mais durable et structuré. (Tuten & Pallez-Beuchet, 2018)

2.6 Les types d'évaluation de processus de formation :

Les évaluations à chaud et à froid sont des outils essentiels dans le domaine de la formation professionnelle. Elles permettent de mesurer l'efficacité et l'impact des programmes de formation sur les apprenants. Ces évaluations sont également exigées dans l'indicateur 11 du Référentiel National Qualité (RNQ), soulignant leur importance dans la certification des organismes de formation. (Benoît, 2025)

2.6.1 L'évaluation à chaud :

L'évaluation à chaud est une évaluation immédiate et directe de la formation juste après sa fin. Elle recueille les impressions des apprenants sur les contenus, les méthodes pédagogiques et l'expérience globale. Généralement sous forme de sondages ou de questionnaires, elle fournit des retours instantanés qui aident à ajuster les aspects de la formation pour de futurs participants. L'évaluation à chaud aide à comprendre l'impact initial de la formation et guide les améliorations nécessaires.

L'objectif de l'évaluation à chaud est de recueillir des retours immédiats des apprenants sur la qualité, la pertinence et l'efficacité de la formation. Elle permet d'identifier ce qui a bien fonctionné et ce qui peut être amélioré en termes de contenu, de méthodes pédagogiques et d'organisation. Ces retours fournissent des indications pour ajuster la formation en cours de route et pour guider les adaptations futures. L'évaluation à chaud vise ainsi à optimiser l'expérience d'apprentissage et à répondre aux besoins des participants de manière plus immédiate. (Benoît, 2025)

2.6.2 L'évaluation à froid :

L’évaluation à froid doit être réalisée 3 à 6 mois après la formation, afin de mesurer le transfert réel des compétences.

Pourquoi ce délai ? Parce qu’il faut du temps aux apprenants pour intégrer ce qu’ils ont appris et l’appliquer dans leur environnement professionnel. L’évaluation à froid examine l’impact concret de la formation dans le temps

Cette évaluation permet d’évaluer l’intégration des acquis, les changements observés dans le comportement ou les pratiques professionnelles, et de mieux cerner les obstacles éventuels à la mise en œuvre des compétences apprises.

Plus exigeante, Elle consiste à interroger le stagiaire pour identifier comment les connaissances ont été intégrées, et si elles ont été mobilisées dans l’activité professionnelle. Ce type d’évaluation, plus proche du réel, permet de mesurer les effets durables de la formation, en lien avec les objectifs opérationnels. (Hamid AIT LEMQEDDEM & Siham , 2020)

2.7 Les outils et modèle d'évaluation

2.7.1 Les Outils d'évaluation :

Les outils d’évaluation sont des moyens utilisés pour mesurer, analyser et juger les performances, les compétences ou les résultats dans un domaine donné (éducation, travail, projets, etc.). Ils permettent de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints et d’identifier les points forts ainsi que les axes d’amélioration

2.7.1.1 les entretiens :

L’entretien d’évaluation est un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct, dont l’objectif est de faire le bilan sur les réalisations (réussites, difficultés) de l’année et d’en expliquer les raisons, d’analyser les Compétences et la performance individuelle, de fixer les objectifs de l’année à venir en prévoyant les moyens à mobiliser pour les atteindre, et enfin d’évoquer les souhaits d’évolution professionnelle et les besoins de formation.Il est à noter que le caractère confidentiel de l’entretien doit être respecté. En cas de non consensus entre

2.7.1.2 Le questionnaire d’enquête

C’est l’outil le plus adéquat pour procéder à une évaluation diagnostique. Il s’agit ici

de faire une enquête auprès des enseignants pour identifier les besoins de formation en vue de concevoir une action de formation.

2.7.1.3 Les grilles d'observation

Ce sont des outils élaborés en vue d'observer les étapes d'une action donnée, soit

en situation de classe,etc.

2.7.1.4 QCM

Les QCM sont des questions à choix multiples où la latitude est donnée au Participant de choisir une seule réponse parmi une gamme de réponses données.

Sidaction. (s.d.). Fiche technique RH10. Centre de ressources Sidaction. Accéder au document (Saloua , 2023)

2.7.2 Modèle Evaluation de formation :

Bien qu'une démarche d'évaluation puisse éclairer la qualité d'une activité de formation, force est de constater que les entreprises y consacrent souvent des efforts bien timides. Pendant longtemps, la seule mesure qui comptait vraiment, c'était celle de la satisfaction des apprenants — essentiellement sur des aspects logistiques (est-ce que la salle était bien ? le repas convenable ?) et sur le charisme du formateur (était-il dynamique ? agréable ?). Or, apprécier une formation — voire adorer son animateur — ne signifie pas pour autant qu'on en retire quelque chose de durable ou d'utile au quotidien. Il y a tout un monde entre le plaisir du moment et l'apprentissage effectif. (Patrick & Martin, 2013, p. 267)

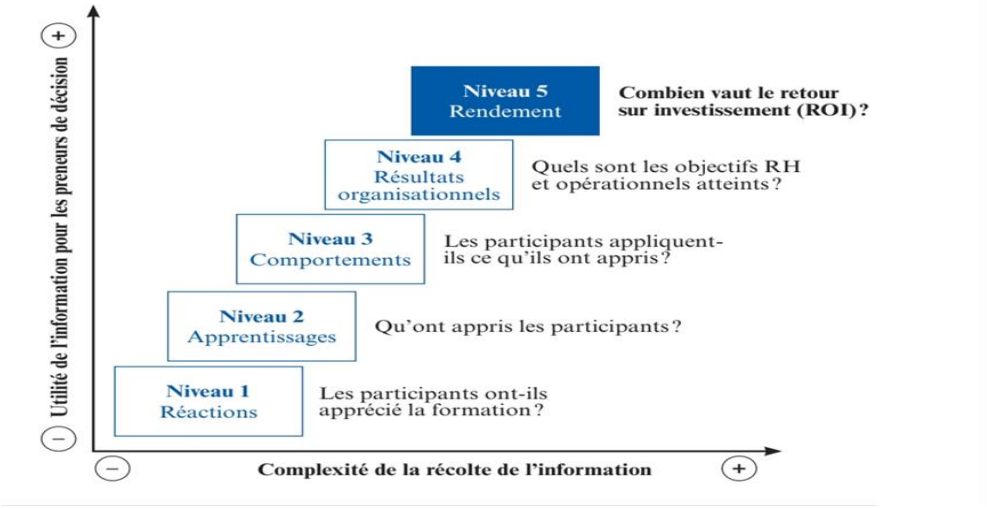
2.7.2.1 Le modèle de Kirck Patrick-Philips :

Le modèle de Kirk Patrick-Phillips est l'une des approches les plus reconnues pour évaluer l'efficacité des programmes de formation. Il repose sur les quatre niveaux définis par Kirk Patrick — la satisfaction des participants, l'apprentissage, le transfert des acquis et l'impact — auxquels Phillips ajoute un cinquième niveau consacré à la mesure du retour sur investissement (ROI).

Ce modèle dépasse les méthodes d'évaluation traditionnelles, souvent limitées aux impressions des apprenants ou à leurs acquis, en intégrant l'analyse des résultats concrets produits par les formations au sein de l'organisation et en les reliant à des indicateurs financiers. Ainsi, il permet aux organisations d'évaluer la pertinence et la rentabilité de leurs

investissements en formation en comparant les bénéfices tangibles aux coûts engagés, ce qui soutient une prise de décision stratégique fondée sur des données fiables et objectives. (Dos Santo Paulo, Gilles, Rigo, Barbaras, & Bentayeb, 2024)

Figure 4 modèle de kirkpatrick-philips



Source : (**Dos Santo Paulo, Gilles, Rigo, Barbaras, & Bentayeb, 2024 pp 7)**

2.7.2.2 Le modèle de Kraiger :

Le modèle développé par Kraiger (2002), souvent appelé "modèle d'évaluation fondé sur les décisions", propose une structure stratégique pour définir précisément les variables à mesurer et les outils les plus pertinents pour le faire. Contrairement aux approches classiques, l'évaluation n'est pas ici une fin en soi, mais un levier servant trois objectifs clés : la prise de décision (maintenir ou non un programme), la rétroaction (optimiser le contenu pédagogique) et le marketing (valoriser la formation auprès des parties prenantes). (Patrick & Martin, 2013, p. 286)

1. Le contenu et le design pédagogique

Cette première étape s'attache à valider la qualité intrinsèque de la formation. On y examine la pertinence de la conception, la rigueur scientifique du contenu et l'efficacité des méthodes de diffusion. L'idée est de s'assurer, grâce à l'avis d'experts ou de comités consultatifs, que le dispositif est techniquement solide avant même d'en mesurer les effets. (Patrick & Martin, 2013, p. 286 et 287)

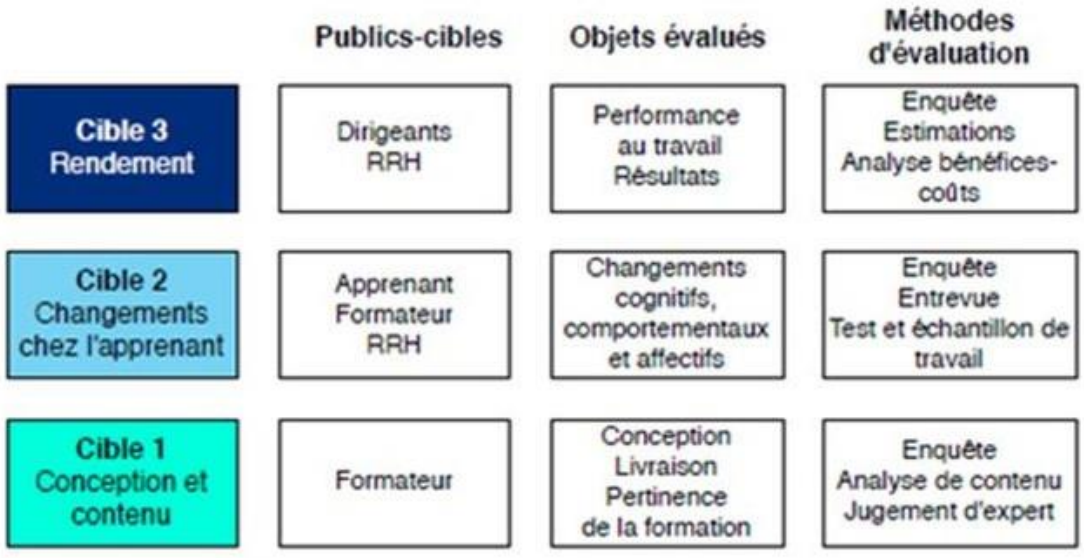
2. Les changements chez les apprenants

Ici, l'évaluation se centre sur l'évolution de l'individu à trois niveaux : cognitif (connaissances), affectif (attitudes) et comportemental (savoir-faire). Une distinction cruciale est opérée par Kraiger : un changement de comportement ne se traduit pas systématiquement par une hausse immédiate de la performance, et inversement. Il est donc essentiel d'utiliser des outils variés (tests, entretiens, sondages) pour capturer la réalité de cette progression personnelle. (Patrick & Martin, 2013, p. 286 et 287)

3. Les retombées pour l'organisation

L'ultime finalité est de démontrer comment les compétences nouvellement acquises se transforment en bénéfices concrets pour l'entreprise. Cela passe par l'analyse du transfert des apprentissages sur le poste de travail et l'évaluation de la performance globale. C'est à ce stade que l'on calcule la valeur ajoutée du programme, souvent par le biais d'analyses coûts-bénéfices. (Patrick & Martin, 2013, p. 286 et 287)

Figure 5 Le modèle basé sur les cibles KRIGER 2002



Source : Bouyazem 2020 Approches d'évaluation du e-learning comme nouveau mode de formation continue au sein des entreprises.

2.8 Les indicateurs clés de performance de la formation :

Pour suivre l'évolution et l'efficacité de votre formation, il existe plusieurs types de KPIs : les indicateurs de suivi, de résultats, de coût, de qualité… Nous avons fait un petit tour

d’horizon de tous les indicateurs que vous pouvez suivre pour votre propre programme de formation.

2.8.1 Indicateurs de suivi :

taux d'accès et de participation aux formations :

Cet indicateur est très intéressant et donne des informations sur deux éléments : l’accès à la formation des équipes en fonction de leur l’engagement de l’entreprise dans le développement des compétences de ses collaborateurs.

= nombre de salariés ayant suivi une formation / nombre de salariés total

Taux de complétion :

Un taux faible peut révéler un problème d’engagement, de planification, ou d’adéquation entre les besoins du terrain et les formations proposées. À l’inverse, un taux élevé est souvent le signe d’une formation bien ciblée et bien intégrée dans les priorités opérationnelles.

=Nombre de parcours terminés/Nombre d’inscrits (cornut, 2025)

nombre d'heures de formation par collaborateur :

Le nombre d’heures de formation suivies par chacun de vos salariés est un bon indicateur de l’engagement de votre entreprise dans la formation de ses équipes.

= nombre d’heures de formation / nombre de salariés total (Flambard, 2026)

2.8.2 Indicateurs de qualité de l’apprentissage :

Ces indicateurs mesurent la qualité perçue et la montée en compétences.

Taux de satisfaction des apprenants :

Mesuré sur une échelle (Likert, NPS, etc.) via questionnaire post-formation

Taux de réussite / d’acquisition des connaissances :

Nombre de participants ayant validé les test /Nombre participants

Taux de progression des compétences :

Écart entre niveau de compétence avant et après (grilles de compétence, évaluation des managers).

Indicateurs de comportement post-formation :

Observation des changements de comportements (ex-employeur, superviseur, auto-évaluation). (Aouatef & Moussa , 2014)

2.8.3 Indicateurs d'impact sur la performance organisationnelle :

Ces indicateurs relient la formation à la performance individuelle et organisationnelle.

Gain de productivité :

Comparaison des indicateurs avant/après (temps de traitement, nombre d'erreurs, taux de défauts, etc.). (Aouatef & Moussa , 2014)

Indicateurs de performance métier :

Exemples : taux de résolution des tickets, chiffre d'affaires par vendeur, taux de conformité, taux d'absentéisme, taux de malus.

Taux de rétention des compétences :

Mesuré sur la durée (ex. : maintien des résultats après 3–6 mois).

Retour sur investissement (ROI) de la formation (Flambard, 2026)

= Bénéfices nets attribués à la formation /Coût de la formation

3 La norme ISO 10015 : 2019

3.1 Introduction à ISO 10015 :

La norme ISO 10015 fait partie de la famille de normes ISO 9000. Elle fournit des conseils sur la gestion des compétences et le développement des personnes dans les organisations. Cette norme est basée sur l'idée que les individus sont essentiels à la performance d'une organisation et que son efficacité dépend de la façon dont les compétences des ressources humaines sont utilisées et développées.

Elle insiste sur une approche planifiée et systématique de la gestion des compétences. Cela inclut l'identification des besoins en formation, la planification et la mise en œuvre d'actions de formation, ainsi que l'évaluation de leur efficacité. L'objectif est d'améliorer la performance individuelle et collective tout en aidant à atteindre les objectifs stratégiques de

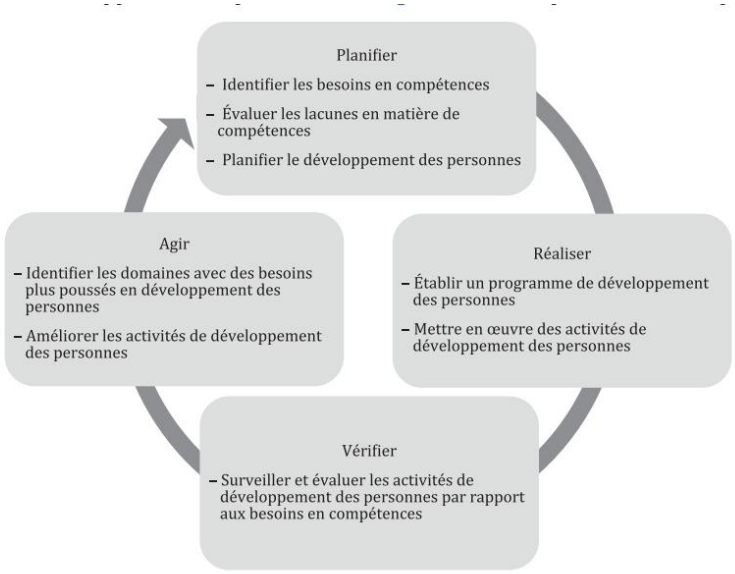
l'organisation. Elle encourage également une culture d'apprentissage continu et de développement. (ISO)

3.2 Aperçu historique :

La première version de la norme, ISO 10015 :1999, a été publiée en 1999. Elle fournissait des conseils sur la formation au sein des organisations, notamment sur les différentes étapes du processus de formation, telles que l'identification des besoins, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

En 2019, cette version a été remplacée par une version révisée, ISO 10015 :2019. Cette mise à jour reflète l'évolution des pratiques en gestion des ressources humaines. Elle élargit le champ d'application de la simple formation à une approche globale intégrant la gestion des compétences et le développement continu des personnes. Cela correspond aux exigences. (ISO)

Figure 6 processus de gestion des compétences et du développement des personnes



Source : ISO 10015 : 2019

3.3 Domaine d'application

La norme ISO 10015 : 2019 propose des recommandations destinées à aider les organisations à mettre en place, appliquer, maintenir et améliorer des systèmes de gestion des compétences et de développement du personnel. L'objectif est de contribuer positivement à la qualité des produits et services offerts, tout en répondant aux besoins et attentes des différentes parties prenantes.

Il s’adresse à toutes les organisations, quelle que soit leur taille ou leur nature. Par ailleurs, il ne vise pas à compléter ni à modifier les exigences des normes de la série ISO 9000 ou d’autres normes existantes. (Norme internationale ISO 10015, 2019)

3.4 Processus de formation selon ISO 10015

Le processus de formation est une série d’étapes logiques et continues. Il commence par l’identification des besoins en compétences. Cela signifie que l’organisme doit analyser son contexte interne et externe. Cela inclut les exigences réglementaires et les évolutions technologiques. L’organisme doit également identifier les compétences requises aux niveaux de l’organisme, des équipes et des individus.

L’organisme compare ensuite les compétences existantes avec celles requises. Cela permet de détecter les écarts de compétences.

3.4.1 Identification des besoins en compétences

L’identification des besoins en compétences est la première étape. Elle consiste à analyser le contexte interne et externe. L’organisme doit également identifier les compétences requises aux niveaux de l’organisme, des équipes et des individus. En comparant les compétences existantes avec celles requises, l’organisme peut détecter les écarts.

3.4.2 Évaluation des compétences existantes

L’évaluation des compétences existantes est la deuxième étape. Elle consiste à évaluer le niveau actuel des employés. Cela inclut les performances, les qualifications et les aptitudes. L’organisme identifie les points forts et les insuffisances. Il détermine également les écarts de compétences.

3.4.3 Planification de la formation

La planification de la formation est la troisième étape. Elle consiste à élaborer un plan de formation. Le plan comprend les objectifs de formation, les personnes concernées, les moyens et la durée. L’organisme choisit également les méthodes de formation appropriées.

3.4.4 Mise en œuvre de la formation

La mise en œuvre de la formation est la quatrième étape. Elle consiste à réaliser les actions de formation. Cela peut inclure des séminaires, des ateliers et des formations pratiques. L’organisme mobilise des formateurs internes ou externes. Il assure également le suivi du déroulement de la formation.

3.4.5 Évaluation des résultats de la formation

L’évaluation des résultats de la formation est la cinquième étape. Elle consiste à vérifier l’atteinte des objectifs. L’organisme mesure l’amélioration des compétences. Il évalue également l’impact sur la performance individuelle et organisationnelle.

3.4.6 Amélioration continue

L’amélioration continue est la sixième étape. Elle consiste à mettre à jour les programmes de formation. L’organisme réévalue régulièrement les besoins en compétences. Il améliore en continu le système de gestion des compétences. (Norme internationale ISO 10015, 2019)

Conclusion :

Ce chapitre a vraiment posé les bases de notre étude On a plongé dans les idées clés de la formation et de son évaluation. C'est devenu super clair que l'adoption de méthodes de gestion modernes est cruciale, surtout avec les exigences de la norme ISO 10015:2019. Elle est vue comme un moyen d'améliorer la qualité et de progresser continuellement. Du coup, ce cadre théorique prépare le terrain pour notre partie pratique, où on va vérifier l'impact réel de ces normes sur l'efficacité de la formation et la performance globale de l'entreprise.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Introduction

Ce chapitre constitue un axe fondamental de l'étude, puisqu'il vise à présenter le cadre méthodologique adopté dans la réalisation de la recherche d'une part, et à décrire l'organisme d'accueil d'autre part. En effet, la réussite de toute étude scientifique dépend étroitement de la clarté et de la rigueur de la méthodologie suivie, considérée comme la base sur laquelle reposent la collecte, l'analyse et l'interprétation des données.

Ainsi, ce chapitre s'articule autour de deux sections principales. La première est consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée, en précisant le type d'étude, les outils de collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse utilisées, tout en justifiant les choix méthodologiques effectués. La seconde section porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, à travers une vue d'ensemble de son activité, de son organisation, de sa structure ainsi que de sa place dans son domaine d'intervention, en tant que cadre d'application de l'étude.

Ce chapitre constitue donc un lien essentiel entre le cadre théorique et le cadre pratique, permettant une meilleure compréhension du contexte de l'étude et préparant l'analyse des résultats dans les chapitres suivants.

Section 01 : cadre méthodologique

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie adoptée dans notre étude, ainsi que les différents outils et méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des données, afin d'atteindre les objectifs fixés par cette étude.

1 Le paradigme épistémologie :

« L'épistémologie désigne l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats de diverses sciences, destiné à déterminer leurs origines logiques, leurs valeurs et leurs portées objectives »

Pour mieux présenter une thèse de doctorat, un mémoire de magistère ou un mémoire de licence (appliqué surtout en sciences commerciales, économiques et gestion)

Afin de justifier le caractère scientifique de la connaissance produite, tout travail de recherche doit s'inscrire dans un modèle épistémologique déterminé. Pour identifier le positionnement épistémologique du chercheur, il convient de s'interroger sur la nature de cette connaissance, sa construction et la valeur ajoutée qu'elle apporte.

Dans ce cadre, cette étude qualitative adopte la démarche interprétative (interprétiviste), parfaitement adaptée à la nature de la recherche, en permettant l'exploration des significations subjectives et des interprétations contextuelles des acteurs sociaux, plutôt que de présupposer une réalité objective indépendante. Dans cette perspective، le produit interprétatif résulte de la compréhension et de l'interprétation des significations que les acteurs organisationnels attribuent à la mise en œuvre de la norme ISO 10015 :2019 au sein de l'institution. Ainsi, la recherche ne se limite pas à une mesure quantitative de l'impact de la norme sur la performance de la formation, mais vise à interpréter la manière dont divers acteurs perçoivent sa contribution à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de la formation, tout en révélant les interactions, expériences et pratiques qui en découlent. Par conséquent, la norme ISO 10015 :2019 constitue l'objet d'interprétation, tandis que le produit interprétatif représente la compréhension approfondie que le chercheur construit autour de ce phénomène. (Chabani & Ouacherine, 2017)

1.1 L'approche interprétative

L'approche interprétative postule que la réalité ne jouit pas d'une indépendance totale vis-à-vis de la conscience et de la perception du chercheur, mais se construit dans le cadre de

l'interaction entre l'observateur et l'objet d'étude. Guba et Lincoln (1989) ont souligné cette conception, affirmant que « la réalité » ou l'objet de recherche est étroitement liée au chercheur lui-même, conférant à cette approche un caractère phénoménologique marqué. Le monde social est ainsi présenté, dans ce contexte, comme un tissu d'interprétations et de significations produites par les acteurs sociaux pour comprendre leur réalité, ces interprétations étant indissociables des contextes temporels et spatiaux spécifiques. Par conséquent, l'objectif de la recherche ne se limite plus à interpréter la réalité elle-même, mais s'étend à sa compréhension telle que la conçoivent les acteurs concernés.

Ces interprétations se forment à travers les interactions interpersonnelles, influencées par les intentions, motivations, attentes et croyances, comme l'ont éclairci Pourtois et Desmet (1988) et David (1999). (BENHADDOUCH & EL FATHAOUI , 2022)

Quant aux critères de validité dans la recherche interprétative, ils sont liés au caractère idiographique de l'étude —c'est-à-dire la focalisation sur la singularité des cas étudiés— ainsi qu'à la capacité du chercheur à exercer une empathie méthodique et à appréhender les expériences et significations subjectives des participants.

Nous avons retenu l'approche interprétative dans la mesure où elle permet d'interpréter les discours recueillis

2 Démarche méthodologique

Afin de mener une étude, le chercheur doit choisir et utiliser une méthode précise, bien définie et appropriée au sujet étudié.

La méthodologie de recherche désigne l'approche globale adoptée pour traiter un problème de recherche. Elle consiste à étudier de manière scientifique et structurée les différentes étapes permettant de mener une recherche de façon rigoureuse. À travers cette démarche, le chercheur présente les méthodes et les outils utilisés pour analyser le problème étudié. Ainsi, la méthodologie renvoie au cadre scientifique de la recherche, tandis que les méthodes de recherche regroupent l'ensemble des techniques mobilisées pour sa réalisation (Shanti & Shashi, 2017, p. 1)

La recherche qualitative porte sur l'étude des phénomènes liés à la qualité, à la signification et à la diversité. Elle adopte généralement une approche descriptive et repose sur une analyse

approfondie de données non numériques, souvent difficiles à appréhender à l'aide de méthodes quantitatives (Shanti & Shashi, 2017, p. 3)

La recherche qualitative se concentre principalement sur la collecte de données verbales, plutôt que sur des données chiffrées ou mesurables. Elle vise à offrir une compréhension approfondie et une description détaillée du phénomène étudié. (Elsoussy, 2019, p. 24)

3 Outils et méthodes de collecte de données

3.1 Méthodes de collecte de données

3.1.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue également une méthode importante de collecte de données dans cette étude, car elle permet d'examiner les documents internes de l'entreprise liés à la formation, tels que les plans de formation, les rapports, les procédures et les supports pédagogiques. Elle vise à évaluer dans quelle mesure ces documents sont conformes aux exigences de la norme ISO 10015 et à apprécier leur rôle dans l'amélioration de la performance du processus de formation. Cette méthode offre une vision objective et formelle des pratiques adoptées, tout en permettant d'identifier les écarts entre les prescriptions théoriques et leur mise en œuvre réelle. Toutefois, elle reste limitée par la disponibilité et la fiabilité des documents analysés. (Elsoussy, 2019)

3.1.2 Observation directe

Selon Arborio et Fournier (1999), cette technique repose sur la collecte de données sur le terrain à l'aide de différents supports, tout en évitant toute intervention notable du chercheur, afin de limiter l'influence de l'observation sur les individus ou les groupes étudiés. (Elsoussy, 2019, p. 31)

L'observation constitue un outil essentiel de collecte de données dans cette étude, puisqu'elle a été utilisée pour suivre la réalité de la formation au sein de l'entreprise et évaluer la contribution de la norme ISO 10015 à l'amélioration de sa performance. Elle a permis de constater comment les différentes étapes de la formation (planification, mise en œuvre et évaluation) sont appliquées et de les comparer aux exigences de la norme, afin d'identifier l'efficacité des pratiques adoptées ainsi que les écarts entre le prévu et le réalisé.

Malgré son importance pour fournir des données réelles, cette méthode peut être influencée par la subjectivité du chercheur ou par la modification du comportement des individus

observés. C'est pourquoi une grille d'observation a été utilisée afin d'assurer la fiabilité et la précision des résultats.

3.1.3 Entretien :

L'entretien de recherche est un outil essentiel dans les études qualitatives, basé sur un dialogue authentique entre le chercheur et l'interviewé pour explorer les significations, les expériences et les perceptions liées au phénomène étudié. Son utilité ne se limite pas à la collecte de données superficielles ; elle va plus loin pour révéler les dimensions profondes des pratiques humaines dans leur contexte réel, à travers une interaction qui construit une connaissance riche, prête à être analysée et interprétée.

Dans cette étude, nous avons choisi l'entretien libre (non directif) car il convient le mieux à sa nature et à ses objectifs. Il permet aux interviewés de s'exprimer librement sur leurs opinions et expériences, sans les contraintes de questions prédéfinies. Il repose sur une grande flexibilité : le chercheur définit seulement des thèmes généraux, laissant la conversation se dérouler naturellement avec l'interviewer, ce qui révèle des significations cachées et des contextes qui n'apparaîtraient pas dans des entretiens plus directifs. (Rhallam & Zighighi, 2025)

Ce qui distingue l'entretien libre, c'est sa capacité à approfondir la compréhension plutôt que de mesurer superficiellement. Il ne vise pas des données quantitatives, mais l'exploration de l'essence des phénomènes, particulièrement dans les sciences humaines et les études littéraires. Il donne aussi une voix à l'interviewé en tant qu'acteur cognitif qui contribue à la production de la connaissance, et non comme une simple source d'informations.

Du point de vue épistémologique, il repose sur une interaction triadique entre le chercheur, l'interviewé et l'objet d'étude, où le sens se forme de manière dynamique. Ainsi, l'entretien libre permet une compréhension plus profonde des expériences individuelles via un dialogue ouvert qui explore leurs modes de pensée et d'interprétation.

Enfin, sa valeur réside dans la richesse cognitive qu'il offre — des données qualitatives profondes — lorsqu'il est utilisé et analysé avec précision, ce qui en fait l'outil idéal pour cette étude.. (Elsoussy, 2019, p. 26)

Tableau N° 2 Reponsable interviewée

personne interviewée	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Lieu de l'entretien
Le directeur de département des ressources humaines	28/03/2026	1 h 30 min	SADEG Naama
Le responsable de formation et du développement Rh	29/03/2026	1 h 30 min	SADEG Naama
Le responsable de la gestion du personnel	01/04/2026	1h	SADEG Naama
Chargé d'étude	02/04/2026	40 min	SADEG Naama
Chargé de formation de EFGB	03/05/2026	1 h 30 min	EFGB Ben aknoun

Source : élaborer par nous-même

3.2 Outils de collecte de données

Dans le cadre de cette étude plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés afin de recueillir les information nécessaires à l'analyse du processus de formation au sein de lentreprise étudiée.

3.2.1 Grills-d 'observation

Afin dévaluer la conformité du processus de formation aux exigences de la norme ISO 10015 : 2019 nous avons utilisé une grille d'observation comportant plusieurs indicateurs répartis selon les différentes phases du processus de formation. Le tableau suivant présente les résultats de cette observation

Tableau ° 3 Grills-d 'observation

Axe	Indicateur dans le document	oui	non	remarques
Identification des besoins	Existence d'une fiche d'analyse des besoins de formation	✓		
	Prise en compte de l'évaluation des performances		✓	
Planification	Existence d'un plan de formation annuel	✓		
	Définition des objectifs de formation	✓		
Mise en œuvre	Existence de programmes de formation détaillés	✓		
Évaluation	Existence de fiches d'évaluation après formation	✓		
Amélioration	Révision des programmes suite aux rapports		✓	

Source : élaborer par nous-même

3.2.2 Check List :

La check-list, ou liste de vérification, est un outil simple et structuré qui regroupe un ensemble d'éléments ou d'étapes à contrôler lors de la réalisation d'une activité donnée. Elle permet essentiellement d'éviter les oublis, d'assurer le bon déroulement des opérations et de garantir un travail organisé, efficace et sécurisé. Elle facilite également la vérification de la disponibilité des ressources, des informations et des personnes responsables des différentes tâches.

Cet outil a été initialement développé dans le domaine de l'aviation, où il servait à vérifier la sécurité et la conformité des avions avant le décollage, pendant le vol et à l'atterrissage. Avec le temps, son efficacité dans la réduction des erreurs et l'amélioration de la fiabilité a conduit

à son utilisation dans plusieurs domaines, notamment la gestion, la qualité, les ressources humaines et l'évaluation des processus organisationnels. (excellence, 2012)

Dans le cadre de notre étude qualitative, la check-list a été utilisée comme outil de collecte de données de manière structurée et méthodique. Elle a été élaborée en s'appuyant sur les recommandations de la norme Organisation internationale de normalisation ISO 10015:2019 relative au management de la qualité des formations et au développement des compétences. Ce cadre de référence a permis d'identifier les principaux éléments à observer, tels que la planification de la formation, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation, contribuant ainsi à la collecte de données fiables et pertinentes pour la recherche.

TableauN° 4 check-list

Chapitre / sous chapitre	**Questions**	**NA**	**P**	**AP**
4. Gestion des compétences				
TAUX d'application de chapitre (4)				
TAUX D'APPLICATION DE SOUS-CHAPITRE (4.2)				

Source : élaborer par nous-même

Tableau N° 5 échelles d'évaluation

Niveau d 'application des exigence	**Coefficient**
Appliqué	10
Partiellement	5
Non appliqué	0

Source : élaborer par nous-même

Section 02 : cadre contexte organisationnel

1 Présentation de l'entreprise d'accueil SADEG Direction de Distribution de Naâma « SONELGAZ »

1.1 Présentation de « SONELGAZ » :

Avant d'aborder la présentation de la Direction de Distribution de Naâma, il convient tout d'abord de donner un aperçu général du groupe auquel elle est rattachée, à savoir SONELGAZ.

SONELGAZ est une entreprise algérienne relevant du secteur économique, spécialisée dans la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz. Depuis sa création en Algérie, elle n'a cessé de se développer pour devenir aujourd'hui un groupe industriel de dimension internationale, regroupant 40 filiales et fournit des emplois à plus de 60 000 travailleurs.

Sonelgaz cherche à renforcer sa position en tant qu'institution compétitive capable de relever les défis futurs, avec l'ambition d'être parmi les cinq principaux acteurs du secteur énergétique dans le bassin méditerranéen dans un avenir proche.

La société de distribution d'électricité et de gaz est une filiale du complexe Sonelgaz. Elle fonctionne comme une société par actions et est responsable de la distribution d'électricité et de gaz aux clients dans les différentes régions, tout en assurant la continuité et la qualité du service.

1.2 Historique de Sonelgaz

Le secteur de l'électricité et du gaz a toujours occupé une place stratégique dans le développement socio-économique de l'Algérie. L'évolution de Sonelgaz s'inscrit dans une dynamique historique marquée par plusieurs étapes importantes.

À l'origine, en 1947, a été créée l'Entreprise d'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA), suite à la nationalisation des sociétés coloniales opérant dans ce domaine. Après l'indépendance, et dans le cadre de la réorganisation du secteur énergétique, l'année 1969 marque un tournant décisif avec la dissolution de l'EGA et la création de Sonelgaz, à laquelle est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité ainsi que du gaz.

En 1983, Sonelgaz connaît une première restructuration avec la création de plusieurs filiales spécialisées, dans le but d'améliorer son efficacité opérationnelle. En 1995, elle devient un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), ce qui lui confère une autonomie financière tout en maintenant sa mission de service public.

Une nouvelle étape est franchie en 2002 lorsque Sonelgaz se transforme en Société par Actions (SPA), conformément à la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz. Cette transformation lui permet de diversifier ses activités et de s'ouvrir à l'international.

En 2004, Sonelgaz adopte une organisation en groupe industriel, structuré autour de filiales chargées des différentes activités (production, transport et distribution). Entre 2007 et 2009, le groupe renforce sa structure avec la création de nouvelles entités et d'un institut de formation spécialisé.

À partir de 2012, Sonelgaz s'oriente vers le développement des énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire et éolienne. Par la suite, entre 2014 et 2015, elle développe des partenariats stratégiques avec des entreprises internationales afin de renforcer ses capacités industrielles.

Entre 2017 et 2019, une nouvelle organisation du pôle distribution est mise en place afin d'améliorer l'efficacité et la performance du groupe. Enfin, depuis 2020, Sonelgaz s'inscrit dans une nouvelle stratégie à long terme (plan 2035), visant à moderniser ses infrastructures, améliorer la qualité du service public et accompagner la transition énergétique.

Plus récemment (2022–2023), le groupe a engagé une réorganisation visant à se recentrer sur ses activités principales, à réduire le nombre de ses filiales et à renforcer son efficacité globale.

1.3 Présentation de la SADEG la Direction de Distribution de Naama

La Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz – Naâma est une filiale du groupe Sonelgaz, organisée sous forme de société par actions. Elle a pour mission d'assurer l'alimentation des clients en électricité et en gaz dans la wilaya de Naâma.

Ses principales activités consistent à acheter l'énergie (électricité et gaz), la distribuer et la commercialiser aux différentes catégories de consommateurs (haute, moyenne et basse tension), ainsi qu'à gérer, entretenir et développer les réseaux de distribution. Elle prend

également en charge les demandes de raccordement et veille à garantir la continuité et la qualité du service, tout en répondant à la demande croissante en énergie.

1.3.1 Situation géographique de la Direction de Distribution de Naama

La Direction de Distribution de Naâma est située dans la wilaya de Naâma, au sud-ouest de l'Algérie. Cette wilaya appartient à la région des Hauts Plateaux et constitue une zone de transition entre le nord du pays et le Sahara.

Elle est limitée :

Au nord : les wilayas de Tlemcen et Sidi Bel Abbès.

À l'est : la wilaya d'El Bayadh.

Au sud : la wilaya de Béchar.

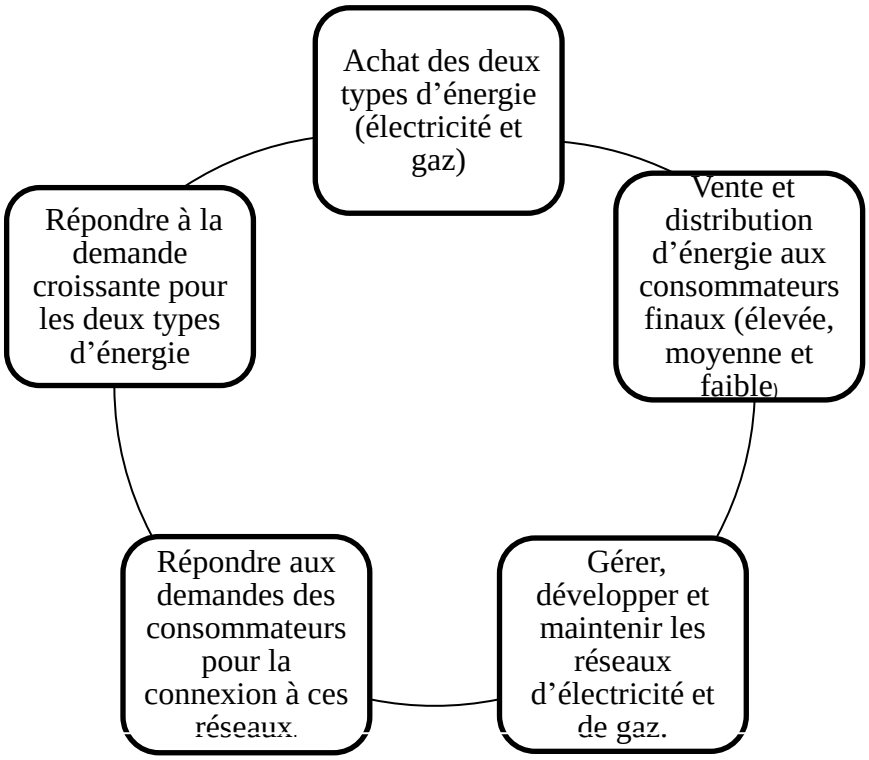
À l'ouest : la frontière algéro-marocaine, avec une bande frontalière d'environ 250 km.

La Direction de Distribution couvre l'ensemble du territoire de la wilaya de Naâma, assurant la distribution de l'électricité et du gaz dans ses différentes communes, notamment Naâma (chef-lieu), Méchria et Aïn Sefra. Elle joue un rôle essentiel dans l'alimentation énergétique de cette région caractérisée par une densité de population relativement faible et un vaste territoire**.**

1.4 Eléments de la gouvernance du sonelgaz

1.4.1 Mission

Figure 7 les missions de la direction



Source : élaborer par nous-même à partir des documents internes de lentreprise

1.4.2 Valeurs

Responsabilité : engagement envers le service public et contribution au développement durable.

Satisfaction des clients : priorité accordée à la prise en charge des demandes de raccordement et à l'amélioration de la qualité de service et du bien-être des clients.

Fiabilité et sécurité : garantie d'un approvisionnement en énergie sûr et fiable.

Innovation : adoption de solutions modernes et performantes dans le domaine de l'énergie.

Durabilité : protection de l'environnement et promotion des énergies propres.

Excellence opérationnelle : recherche d'un haut niveau de performance et d'efficacité dans l'ensemble des activités du groupe.

1.4.3 Vision

La vision de Sonelgaz à l'horizon 2030-2035 s'articule autour de sa transformation en un acteur énergétique de premier plan, capable de fournir une énergie fiable, durable et de haute qualité. Elle vise également la modernisation des infrastructures, l'amélioration de l'efficacité énergétique et le développement des exportations d'électricité et de savoir-faire à l'échelle internationale.

1.4.4 Stratégies

Transition énergétique : à travers le développement des énergies renouvelables et l'adoption de solutions technologiques innovantes pour améliorer l'efficacité énergétique.

Expansion internationale : en renforçant la présence de Sonelgaz sur les marchés régionaux et internationaux, notamment via l'exportation d'électricité.

Modernisation des infrastructures : par le renforcement et le développement des réseaux de production, de transport et de distribution d'électricité et de gaz, dans le cadre du plan 2021-2030.

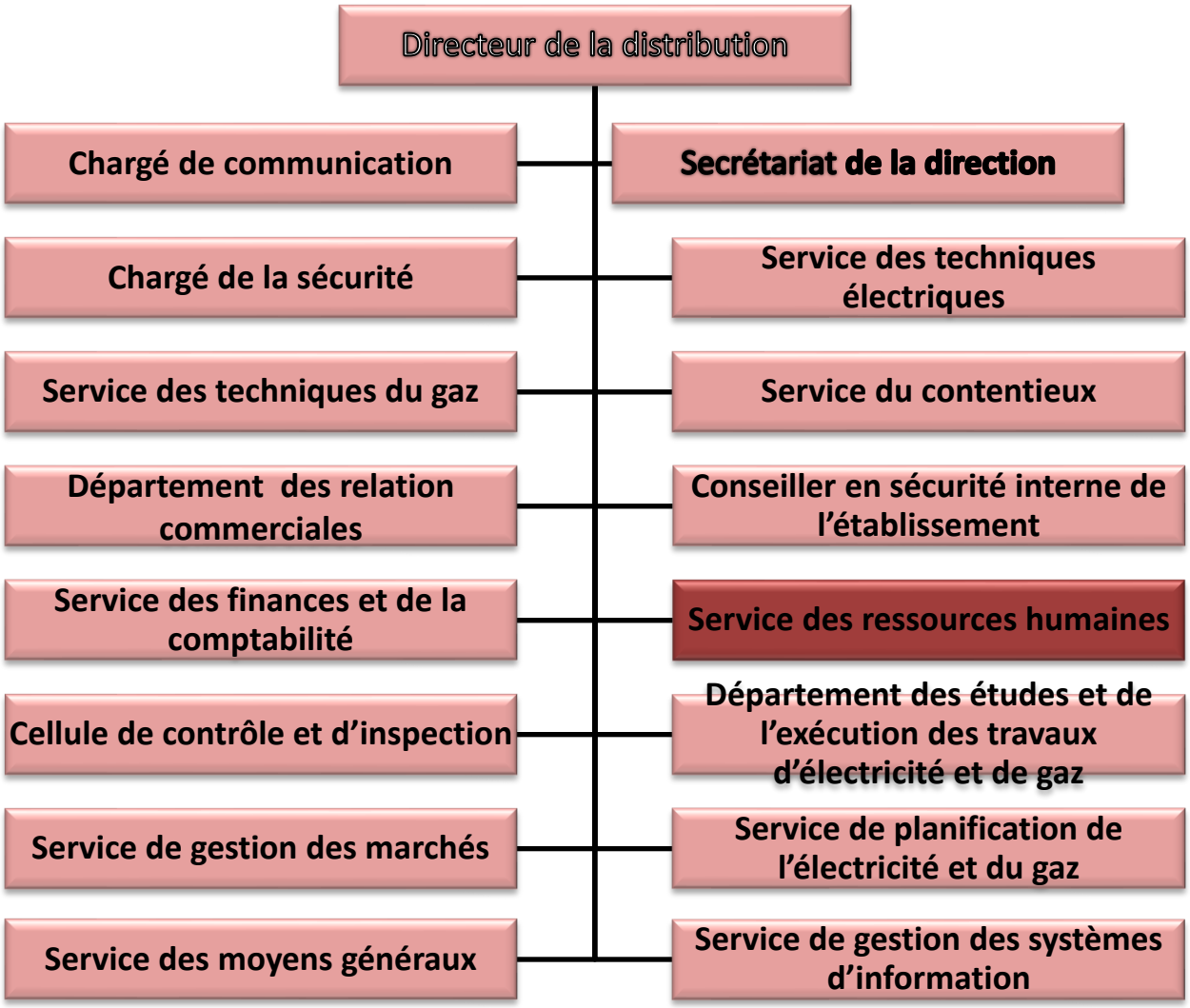
Excellence du service : en améliorant la qualité du service public et en s'engageant en faveur de la durabilité et du bien-être des clients.

Gouvernance moderne : grâce à la mise en place de structures organisationnelles innovantes dans le cadre du plan stratégique 2035.

1.5 Structure de l'entreprise

Ce diagramme représente lorganigramme de la société de distribution de sonelgaz

Figure 8 organigramme sonelgaz distribution SADEG



Source : élaborer par nous-même à partir des documents internes de entreprise

2 Présentation du service d'accueil (GRH)

2.1 Présentation de la division des ressources humaines :

La division des ressources humaines assure le respect et l'application des règles ainsi que des procédures en vigueur dans son domaine. Elle occupe une fonction essentielle dans la gestion et le développement du capital humain au sein de l'organisation.

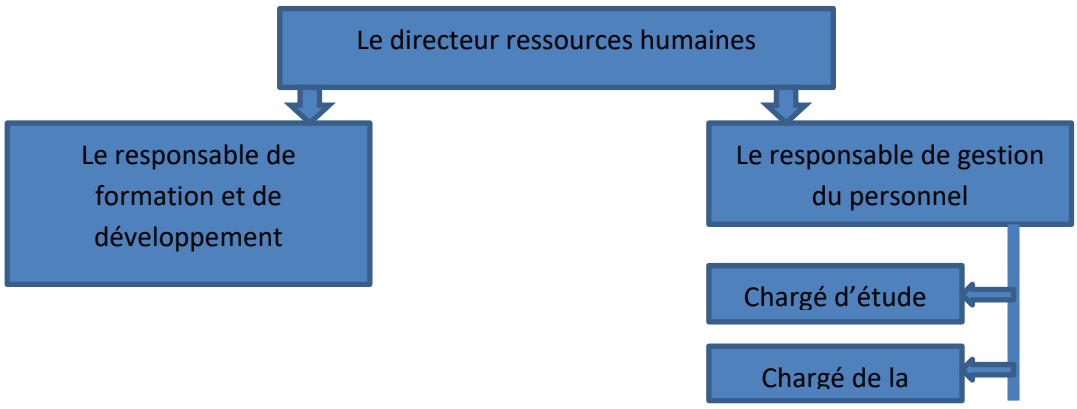
2.2 Missions de la division des ressources humaines :

- Mettre en valeur les compétences existantes afin de favoriser le développement de nouvelles activités .
- Garantir l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins liés à l'évolution des activités .
- Encourager la communication, l'écoute et la concertation dans les relations socioprofessionnelles, ainsi que l'amélioration des conditions de travail.
- Traduire la politique de gestion de l'entreprise en actions opérationnelles.
- Coordonner l'ensemble des activités liées à la gestion du personnel, notamment le recrutement, l'accueil, l'intégration, l'affectation, la promotion et la mobilité.
- Élaborer les plans annuels de recrutement et de formation.
- Mettre en œuvre les politiques de gestion des ressources humaines définies par la Direction Générale.

2.3 Organisation interne de la division des ressources humaines :

L'organisation interne de la division des ressources humaines est présentée dans l'organigramme ci-dessous.

Figure 9 l'organigramme Rh



Source : élaborer par nous-même à partir des documents internes de lentreprise

Conclusion :

En conclusion de ce chapitre, deux aspects essentiels ont été abordés afin de mieux cerner le cadre général de l'étude. D'une part, la méthodologie adoptée a permis de clarifier la démarche suivie pour la collecte et l'analyse des données, garantissant ainsi le caractère scientifique et objectif de la recherche. D'autre part, la présentation de l'organisme d'accueil a offert une vision globale de l'environnement dans lequel l'étude a été réalisée, ainsi qu'une meilleure compréhension de son contexte organisationnel et fonctionnel.

Par conséquent, ce chapitre constitue une base indispensable pour aborder le chapitre suivant, qui sera consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus sur le terrain, en s'appuyant sur les outils méthodologiques adoptés, afin de répondre à la problématique posée et d'atteindre les objectifs de l'étude.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISSCUTIONS

Section 01 : RESULTATS

1 Déroulement de la formation au sein de SONELGAZ et de la SADEG – Direction de Distribution (Naama)

1.1 Missions essentielles du service Développement RH et Formation :

- Participer à la réalisation d'analyses et d'études portant sur le développement de l'emploi et des ressources humaines, dans une perspective à moyen et long terme ;
- Assurer l'actualisation des données statistiques relatives au personnel et concevoir les tableaux de bord de la Direction de Distribution ;
- Contribuer à l'élaboration des dispositifs d'évolution professionnelle, notamment à travers les plans de gestion des carrières (PEC), les outils d'évaluation et le suivi des opérations d'appréciation ;
- Veiller à la gestion des organigrammes selon les normes et ratios approuvés par la Direction Générale ;
- Mettre en application les procédures de promotion et d'avancement, tout en en évaluant les retombées ;
- Détecter et analyser les besoins en formation en lien avec les parcours professionnels au sein de la Direction ;
- Planifier, coordonner et animer les actions de formation collective dans le cadre du plan de formation ;
- Assurer le suivi et le contrôle du bon déroulement des actions de formation ;
- Encadrer et suivre les dispositifs de formation en apprentissage ;
- Produire des bilans et rapports relatifs aux activités de formation.

1.2 La place de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ :

SONELGAZ, en tant qu'acteur économique majeur et investisseur stratégique, s'appuie sur des technologies de pointe et sur des ressources humaines hautement qualifiées.
Dans cette perspective, la formation occupe une place essentielle au cœur de sa stratégie globale et de ses priorités. Elle constitue un levier fondamental pour le développement et la valorisation du capital humain, en permettant aux collaborateurs d'accomplir efficacement leurs missions et de s'adapter aux évolutions techniques, technologiques et managériales.

Selon la responsable de la formation au sein de l'entreprise, « la formation est un outil clé visant à renforcer et développer les compétences des salariés ».

Ainsi, la formation représente un instrument stratégique de la politique des ressources humaines. Elle permet d'améliorer les compétences des agents dans leurs postes, d'accroître leur performance et d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les besoins de l'entreprise, tout en encourageant la polyvalence.

Par ailleurs, la formation joue un rôle important dans le développement professionnel des employés, en facilitant leur progression de carrière et l'évolution de leurs qualifications. Elle contribue également à renforcer la coordination entre les équipes et à promouvoir le travail collaboratif au sein de l'organisation.

1.2.1 Les école de formation sonelgaz

L'École des métiers de la production d'électricité – Ghardaïa

L'École des métiers de la production d'électricité - Ghardaïa est spécialisée dans le domaine de la production d'électricité, notamment l'exploitation et la maintenance des centrales électriques, la production d'énergie, le commandement et le contrôle, les systèmes de protection et les énergies nouvelles et renouvelables



Figure 10 EMPEG

L'École des métiers du transport et de la distribution d'électricité – Blida

L'École des métiers du transport et de la distribution d'électricité - Blida est spécialisée dans le domaine du transport et de la distribution d'électricité, notamment l'exploitation et la maintenance des réseaux de transport d'électricité, l'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution d'électricité, et formation sur les travaux sous très basse, haute et haute tension



Figure 11 EMEB

Etude des métiers du transport et de la distribution de gaz - Ain Melilla

Etude des métiers du transport et de la distribution de gaz - Ain Melilla est spécialisé dans le domaine du transport et de la distribution de gaz, notamment l'exploitation et la maintenance des réseaux de transport de gaz et l'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de gaz

Figure 12 EMGA

L'École des métiers de l'électricité et du gaz – Adrar

L'École des métiers de l'électricité et du gaz - Adrar est spécialisée dans le domaine des études, de la conception et du développement dans les secteurs du transport et de la distribution d'électricité et de gaz

Figure 13 EMEGA

École de formation à Al-Tasir - Ben Aknoun

École de formation à Al-Tasir - Ben Aknoun, une école spécialisée dans

Management : gestion, gestion de la qualité, méthodologie pour l'élaboration des plans stratégiques, gestion des opérations

Comptabilité et Finance : Gestion de trésorerie, Contrôle administratif, Fiscalité des entreprises, Analyse financière

Figure 14 EFGB

Commerce et Marketing : Organisation du marché, Placement de commandes, Gestion des contrats, Marketing des services, Communications d'affaires, Gestion des contrats, Marketing numérique

Langues étrangères : Anglais des affaires, Anglais des énergies renouvelables, Anglais technique, Anglais de réunion, Communication orale

Médias automatisés : Microsoft Excel, Word, Excel

Gestion des ressources humaines : Attachés juridiques, Qualification des responsables des ressources humaines, Plan de formation, Sélection et évaluation

Dans le cadre de l'aspect pratique de cette recherche, un stage de terrain a été effectué au sein de Sonelgaz – Direction de Distribution de Naâma, dans le but d'examiner et d'analyser les pratiques de formation adoptées par l'entreprise conformément aux objectifs de l'étude. Par ailleurs, la partie empirique et l'approfondissement de la recherche ont été poursuivis au niveau de École Sonelgaz, où un entretien non directif a été réalisé avec le responsable du service de formation. Cette démarche a permis de recueillir des données qualitatives approfondies, contribuant à enrichir l'analyse scientifique du sujet et à mieux comprendre les mécanismes de formation mis en œuvre ainsi que leur conformité aux exigences de la norme ISO 10015.

1.3 Processus de formation chez Sonelgaz

Figure 15 processus formation Sonelgaz



Source : élaborer par nous-même

1.3.1 Analyse des axes de l'entretien (Sonalgaz) SADEG NAAMA

Dans le cadre de l'étude de terrain réalisée au sein de Sonelgaz – Direction de Distribution de Naâma, des entretiens ont été menés avec plusieurs responsables et employés concernés par le sujet de l'étude, afin de recueillir les informations et les données nécessaires. Ces entretiens ont concerné notamment le Directeur des Ressources Humaines, le Chargé d'études ainsi que le Responsable de la formation et du développement des ressources humaines. Leurs

expériences et leurs avis ont contribué à enrichir l'aspect pratique de cette recherche et à mieux comprendre les différents éléments liés au thème étudié.

Axe 1 : Le processus de formation au sein de l'entreprise

DRH : Le processus de formation se déroule en deux étapes : l'identification des besoins au niveau de la direction, puis la planification, la mise en œuvre et l'évaluation dans les écoles de formation de Sonelgaz.
Chargé d'études : L'entreprise accorde une grande importance à la formation et dispose de 4 écoles de formation au niveau national.
Responsable formation et développement Rh : Il cite plusieurs centres de formation : Ghardaïa, Aïn M'lila, Ben Aknoun, Adrar, Blida.

Axe 2 : Identification des besoins en formation

DRH : Les besoins sont identifiés par les chefs de service sous la supervision du responsable de formation.
Chargé d'études : Les entretiens avec les employés permettent de détecter les besoins.
Responsable formation et développement Rh : Les entretiens et l'observation des responsables sont utilisés.

Axe 3 : Existence d'un plan annuel de formation

DRH : Oui, il existe.
Chargé d'études : Oui.
Responsable formation et développement Rh : Bien sûr.

Axe 4 : Impact de la technologie sur la formation

DRH : Le développement technologique est une raison principale de la formation.
Chargé d'études : Il faut suivre l'évolution technologique.
Responsable formation et développement Rh : La formation est influencée par la technologie.

Axe 5 : Identification des compétences actuelles

DRH : Évaluations périodiques.
Chargé d'études : Entretiens.
Responsable formation et développement Rh : Entretiens également

Axe 6 : Définition des compétences par poste

DRH : Mise à jour des fiches de poste.
Chargé d'études : Pas de réponse.
Responsable formation et développement Rh : Basé sur le programme de travail.

Axe 7 : Analyse de l'écart de compétences

DRH : Non.
Chargé d'études : je ne sais pas.
Responsable formation et développement Rh : je pense que non.

Axe 8 : Clarté de la répartition des rôles

DRH : Oui.
Chargé d'études : Oui.
Responsable formation et développement Rh : Oui.

Axe 9 : Détermination des compétences selon les activités

DRH : Analyse des postes + évaluation annuelle.
Chargé d'études : Expérience terrain et observation.
Responsable formation et développement Rh : Écart de compétences + programmes de formation (ISO 10015).

Axe 10 : Évaluation de l'efficacité de la formation

DRH : Test de fin de formation.

Chargé d'études : Même réponse.
Responsable formation et développement Rh : Performance après formation.

Axe 11 : Coaching et supervision

DRH : Oui.
Chargé d'études : Oui.
Responsable formation et développement Rh : Oui.

Axe 12 : Critères de compétences futures

DRH : Écart de compétences.
Chargé d'études : Évolution technologique.
Responsable formation et développement Rh : Objectifs stratégiques.

Analyse :

L'entreprise adopte une approche globale basée sur les écarts, la technologie et la stratégie.

Axe 13 : ISO 10015

DRH : Oui.
Chargé d'études : Non.
Responsable formation et développement Rh : Connaissance insuffisante

Axe 14 : Équité d'accès à la formation

DRH : Tous les employés concernés sont formés.
Chargé d'études : Les employés ayant des lacunes sont formés.
Responsable formation et développement Rh : L'entreprise couvre la majorité des employés

Axe 15 : Impact de la formation sur la performance individuelle

DRH : J'ai bénéficié d'une formation en gestion des compétences et analyse des postes, ce qui a directement influencé ma façon de travailler. J'adopte désormais une approche

systématique pour identifier les compétences requises par poste.
Chargé d'études : L'entreprise accorde une grande importance à la formation. La formation reçue m'a permis d'améliorer ma méthode de traitement des dossiers et de produire des études plus rigoureuses.
Responsable formation et développement Rh : De par mon poste, je suis en contact permanent avec les programmes de formation. Les formations suivies ont eu un impact positif sur ma performance et la qualité des programmes que je supervise.

Axe 16 : Adéquation de la formation aux besoins réels du poste

DRH : Les formations étaient globalement adaptées.
Chargé d'études : Dans une large mesure oui, mais le volet pratique reste insuffisant par rapport aux exigences réelles du terrain.
Responsable formation et développement Rh : En grande partie oui, grâce à l'observation terrain et aux entretiens. Mais il reste une marge d'amélioration dans la mesure de l'écart entre compétences existantes et requises

Axe 17 : Application directe des acquis de formation

DRH Oui, les acquis ont été appliqués directement, ce qui s'est reflété sur la qualité du processus de recrutement et de sélection.
Chargé d'études : Oui, la formation lui a fourni des outils supplémentaires rendant ses études plus claires et crédibles auprès de la direction.
Responsable formation et développement Rh : Oui, et c'est naturel compte tenu de la nature de son poste. Tout ce qu'il apprend est immédiatement mis en pratique dans son travail quotidien.

Axe 18 : Impact de la formation sur les employés subordonnés

DRH : L'impact est clair et tangible. Les employés formés affichent de meilleures performances lors des évaluations périodiques, et la formation réduit l'écart entre

compétences existantes et requises.
Chargé d'études : Les collègues ayant bénéficié de formations dans les écoles Sonelgaz reviennent avec une motivation plus élevée et une meilleure capacité d'adaptation, bien que le suivi post-formation reste à renforcer.
Responsable formation et développement Rh : L'employé bénéficiant d'une formation conçue selon ses besoins réels et basée sur l'identification des écarts de compétences atteint un niveau de performance nettement supérieur.

Figure 16:nuage des mots des entretiens de Sonalgaz



Source : elaboré par nous meme

Table 1:Mots les plus fréquents – Toutes les interviews – Top 12

Mot	Longueur	Nombre
Formation	9	58
Développement	13	23
Responsible	11	22
Compétences	11	14
Formations	10	6
l’entreprise	12	6

Entretiens	10	5
Processus	9	5
l'analyse	9	4
l'évaluation	12	4
Performance	11	4

Source : elaboré par nous meme

1.3.2 Analyse Guide d'entretien au sein de l'école ben aknoun sonelgaz :

L'entretien était destiné au responsable du service de la formation a école de formation au niveau de l'école de formation de Ben Aknoun et voici les réponses.

Axe 1 : Identification des besoins en formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Les besoins en formation sont identifiés en collaboration avec les différentes unités à travers les wilayas. L'objectif est de comprendre les besoins réels des employés dans leur travail quotidien, puis d'analyser ces données afin d'élaborer un plan annuel de formation.

Axe 2 : Méthodes de formation utilisées

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
L'entreprise ne se limite pas à une seule méthode. Elle propose des formations présentielles à l'École d'Aïn Benian, ainsi que des formations à distance pour faciliter la participation des employés des régions éloignées. L'accent est également mis sur les études de cas et les exercices pratiques.

Axe 3 : Types de formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
L'accent est mis sur les domaines de gestion et d'administration tels que le leadership, la gestion des ressources humaines, la comptabilité et la prise de décision, ainsi que sur des thèmes modernes comme la digitalisation et l'éthique professionnelle**.**

Axe 4 : Planification des programmes de formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Un programme annuel est élaboré et réparti sur toute l'année, en tenant compte des contraintes opérationnelles des différentes unités afin de ne pas perturber le fonctionnement du travail.

Axe 5 : Ressources de formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Le nombre de participants et la nature de la formation sont évalués afin de déterminer le budget nécessaire. L'entreprise s'appuie sur des formateurs internes et fait appel à des experts externes si nécessaire

Axe 6 : Conception des programmes de formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
L'entreprise s'appuie sur les évaluations de performance, les recommandations des responsables hiérarchiques et les avis des employés pour proposer des formations adaptées à la réalité du travail.

Axe 7 : Risques et opportunités

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Oui, les contraintes comme les difficultés de déplacement et la charge de travail sont prises en compte. En revanche, des opportunités comme la formation à distance sont exploitées pour élargir l'accès à la formation.

Axe 8 : Choix des prestataires de formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Le choix repose sur l'expertise, la qualité du contenu et son adéquation avec les besoins de l'entreprise, et non uniquement sur le coût.

.

Axe 9 : Critères de choix de la formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Le critère principal est l'utilité de la formation pour le poste et son impact réel sur la performance

Axe 10 : Organisation de la formation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Oui, chaque session est organisée de manière précise en termes de lieu, durée, contenu et nombre de participants.

Axe 11 : Suivi et évaluation

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Des enquêtes de satisfaction sont réalisées après chaque formation, des rapports sont élaborés et le suivi de la performance est assuré après la formation.

Axe 12 : Évaluation des employés

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
L'évaluation se fait à travers des tests, des exercices pratiques et le suivi de la performance en situation de travail.

Axe 13 : Évaluation de l'efficacité

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Oui, nous évaluons la satisfaction des participants, les connaissances acquises et l'impact sur la performance.

Axe 14 : Gestion des risques

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Les risques sont pris en compte lors de la planification, avec des solutions alternatives comme la formation à distance.

Axe 15 : Reconnaissance des résultats

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Des certificats de formation sont délivrés, les performances sont valorisées et la formation contribue à l'évolution de carrière.

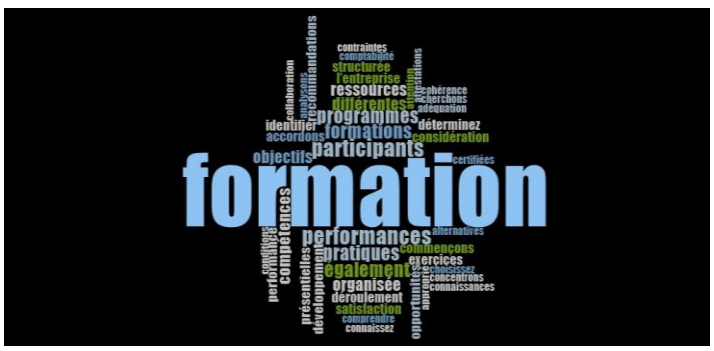
Axe 16 : ISO 10015 :2019

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Oui, il s'agit d'une norme qui encadre la gestion de la formation, en mettant l'accent sur l'amélioration continue et l'alignement avec les objectifs stratégiques

Axe 17 : Application de ISO 10015

Chargé de formation école de formation Ben Aknoun
Globalement oui, même si l'application n'est pas totalement formelle. La démarche est fortement inspirée de la norme, notamment dans l'identification des besoins, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

Figure 17:nuage des mots des entretiens de BEN Aknoun



Source : élabore par nous meme

Table 2: Table 1 : Mots les plus fréquents – interview BEN Aknoun – Top 12

Mot	Longueur	Nombre
Formation	9	28
Participants	12	5
Performances	12	5
Formations	10	4
Pratiques	9	4
Programmes	10	4
Également	9	4
Compétences	11	3
Différentes	11	3
Objectifs	9	3
Organisée	9	3

Source : elaboré par nous meme

Analyse du tableau des mots les plus fréquents – Entretien de l'école BEN AKNOUN

Le tableau des 12 mots les plus récurrents dans l'entretien réalisé avec le responsable de l'école de formation de Ben Aknoun révèle une dynamique différente de celle observée au niveau de la direction générale. Le terme "formation" domine avec 28 occurrences, confirmant son rôle central dans les préoccupations de l'école. Toutefois, la répartition des autres termes est plus diversifiée et plus proche des réalités pédagogiques.

On note la présence significative de "participants" (5), "pratiques" (4) et "programmes" (4), ce qui reflète une approche plus concrète et centrée sur l'apprenant, en phase avec la mission opérationnelle de l'école. Contrairement aux entretiens de la direction générale, le mot "performance" (5) apparaît avec une fréquence plus élevée, tandis que des termes comme "compétences" (3), "objectifs" (3) et "organisée" (3) renforcent l'idée d'une démarche pédagogique structurée. Cette distribution des fréquences suggère que l'école de Ben Aknoun

est davantage impliquée dans la mise en œuvre effective des programmes de formation et dans le suivi des résultats, ce qui est cohérent avec son rôle d'exécutante directe des actions de formation.

Interprétation : Si le discours de la direction générale se concentre sur les aspects organisationnels et administratifs, le discours de l'école de Ben Aknoun met davantage l'accent sur les aspects pédagogiques et opérationnels. La présence plus marquée de "performance" et "pratiques" témoigne d'une approche plus concrète et orientée vers les résultats de terrain, bien que l'absence de référence explicite à la norme ISO 10015 persiste, indiquant un besoin de renforcer l'alignement des pratiques de formation avec les standards internationaux de qualité.

1.4 Les Points forts et points faibles obtenus.

Tableau N° 6 Les Points forts et points faibles de processus formation

Points forts	Points faibles
1. Une structure organisationnelle solide pour la formation SADEG Naâma dispose d'un système de formation centralisé, soutenu par quatre écoles nationales (Ghardaïa, Aïn M'lila, Ben Aknoun, Adrar et Blida), ce qui garantit l'uniformisation des programmes et leur qualité à l'échelle nationale. **2. Existence d'un plan annuel de formation** Un consensus total se dégage entre tous les répondants quant à l'existence d'un plan annuel structuré, tenant compte des contraintes opérationnelles des différentes unités, ce qui témoigne d'une planification organisationnelle anticipée.	**1. Absence d'un système formel d'analyse des écarts de compétences** Aucun système structuré permettant d'analyser l'écart entre les compétences existantes et les compétences requises n'est en place, alors qu'il s'agit d'un pilier fondamental de la norme ISO 10015 :2019. **2. Recours à des méthodes traditionnelles dans l'identification des besoins** L'identification des besoins se limite aux entretiens et à l'observation terrain, sans recours à des outils analytiques numériques ou méthodologiques capables de détecter les écarts avec plus de précision. **3. Connaissance inégale de la norme ISO**

3. Diversité des méthodes de formation L'établissement combine formation présentielle, formation à distance, études de cas et exercices pratiques, élargissant ainsi l'accès à la formation au profit des employés des régions éloignées. **4. Impact positif et tangible sur la performance individuelle** Les trois répondants ont confirmé que la formation a directement influencé leur façon de travailler, avec un taux élevé de transfert des connaissances acquises vers la pratique professionnelle. **5. Clarté dans la répartition des rôles** L'ensemble des répondants a confirmé la clarté de la répartition des tâches et des responsabilités, reflétant une stabilité organisationnelle interne. **6. Évaluation multidimensionnelle** L'école de Ben Aknoun adopte une évaluation couvrant la satisfaction, les connaissances acquises et la performance sur le terrain, en cohérence avec le modèle de Kirkpatrick. **7. Reconnaissance formelle des résultats de la formation** Des certificats de formation sont délivrés et pris en compte dans le parcours professionnel, ce qui renforce la motivation des employés à participer aux programmes	**10015** La connaissance de la norme reste hétérogène parmi les acteurs concernés, ce qui fragilise les conditions d'une application complète et coordonnée à l'échelle de l'établissement. **4. Insuffisance du volet pratique par rapport aux exigences du terrain** Un décalage persiste entre le contenu théorique dispensé et les réalités opérationnelles du travail, révélant une lacune dans l'ingénierie pédagogique des programmes de formation. **5. Absence d'un suivi structuré après la formation** Le suivi post-formation demeure insuffisamment développé, ce qui limite la consolidation des acquis sur le long terme et réduit l'impact durable des actions de formation. **6. Application non homogène des fiches de poste** Le cadre formel des fiches de poste n'est pas appliqué de manière uniforme entre les différents acteurs, ce qui compromet la cohérence dans la définition des compétences requises par poste. **7. Application partielle de la norme ISO 10015**

de formation. **8. Allocation d'un budget important à la formation** L'établissement consacre des ressources financières importantes à la formation, ce qui témoigne d'un engagement institutionnel réel en faveur du développement des compétences. **9. Formateurs dotés de solides compétences** L'entreprise s'appuie sur des formateurs compétents, qu'ils soient internes ou externes, garantissant ainsi la qualité pédagogique des programmes dispensés.	La démarche de formation est globalement inspirée de la norme sans pour autant respecter l'ensemble de ses exigences de manière formelle et rigoureuse, ce qui maintient un écart notable avec une conformité totale.

Source : élaborer par nous-même

2 Diagnostic de la situation actuelle des processus de formation selon les lignes directrices 10015 V2019 :

Dans le cadre de cette étude, un diagnostic des pratiques de formation mises en œuvre au sein de Sonelgaz SADEG NAAMA a été réalisé à l'aide d'un outil d'évaluation structuré, développé sur la base de la norme ISO 10015. Cet outil se présente sous la forme d'une liste de vérification (check-list) élaborée sur Excel, couvrant les principaux chapitres de la norme, à savoir les chapitres 4 et 5 de l'ISO 10015. Il permet ainsi d'apprécier le degré d'application des pratiques observées au regard des exigences normatives en vigueur.

Le diagnostic a été conduit en croisant plusieurs sources d'information complémentaires : l'analyse documentaire, l'observation directe sur le terrain et les entretiens réalisés avec les différents acteurs concernés. Chaque exigence a été évaluée selon une échelle à trois niveaux «Non appliquée », « Partiellement appliquée » ou « Appliquée », offrant ainsi une lecture

graduée et nuancée de la conformité des pratiques de formation par rapport aux les exigences de la norme ISO 10015.

ésultat du diagnostic pratique de la formation selon la norme iso 10015 V2019

Calcul du Chapitre 4 :

Sous-chapitre 4.2 — 4 questions :

Q1 = P = 5 pts / Q2 = NA = 0 pt / Q3 = AP = 10 pts / Q4 = AP = 10 pts

Total obtenu = 5 + 0 + 10 + 10 = 25 pts

Taux 4.2 = $\frac{25}{4*10}$ *100

Taux 4.2 = 62.5 **%**

Sous-chapitre 4.3 — 3 questions :

Q1 = AP = 10 pts / Q2 = AP = 10 pts / Q3 = AP = 10 pts

Total obtenu = 10 + 10 + 10 = 30 pts

Taux 4.3 = = $\frac{30}{3*10}$ *100

Taux 4.3 = 100 **%**

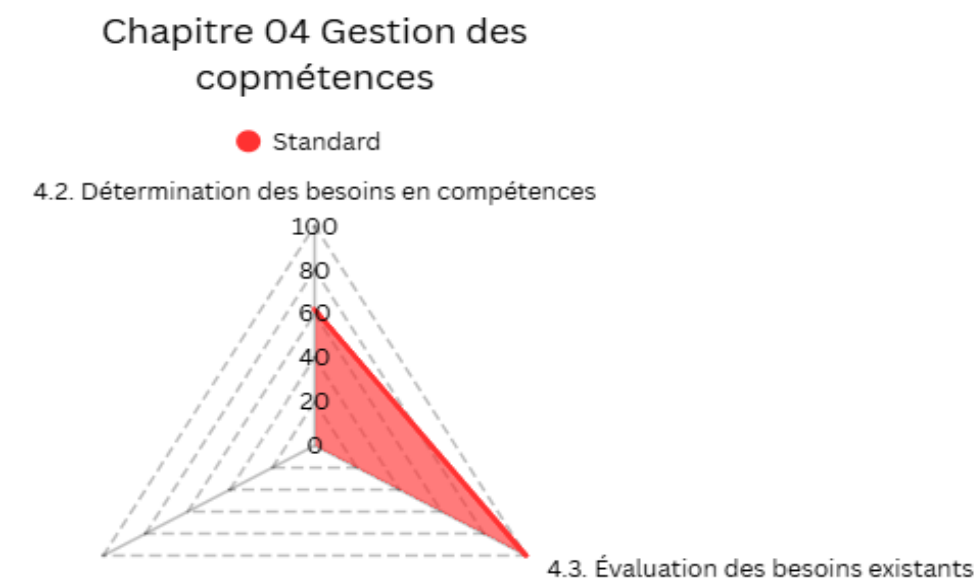
TableauN ° 7 EVALUATION CHAPITRE 4

EVALUATION CHAPITRE 4	
SOUS-CHAPITRE	**TAUX D'APPLICATION**
4.2. Détermination des besoins en compétences	**62,5 %**
4.3. Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes	**100%**

Source : élaborer par nous-même

Le graphique suivant présente le résultat total d'évaluation dans un forme de diagramme radar

Figure 18 diagramme radar chapitre 4



Source : élaborer par nous-même

Identification des besoins en compétences (4.2) (62,5 %) : Ce taux reflète une application partielle des exigences de la norme en matière d'identification des besoins. En effet, bien que SADEG Naâma s'appuie sur des méthodes traditionnelles telles que les entretiens et l'observation sur le terrain, l'utilisation d'outils analytiques systématiques et numériques, capables d'identifier les écarts avec plus de précision, reste insuffisante. Les responsables ont eux-mêmes confirmé l'absence d'un système formel d'analyse des écarts de compétences, ce qui explique ce taux moyen. Néanmoins, l'existence d'évaluations trimestrielles régulières tout au long de l'année constitue un point fort qu'il convient de consolider et de développer.

Évaluation des compétences actuelles (4.3) (100 %)

L'établissement atteint un taux de conformité totale dans cet axe, en s'appuyant sur des évaluations périodiques régulières ainsi que sur des procédures documentées pour mesurer le niveau de compétence des employés. Cette performance remarquable reflète une conscience institutionnelle bien ancrée quant à l'importance de l'évaluation continue en tant que pilier fondamental de la gestion des ressources humaines.

Taux global du Chapitre 4 — 7 questions

Total obtenu = 25 + 30 = 55 pts

Taux chapitre 4 = $= \frac{55}{7*10} * 100$

Taux chapitre 4 =78.57

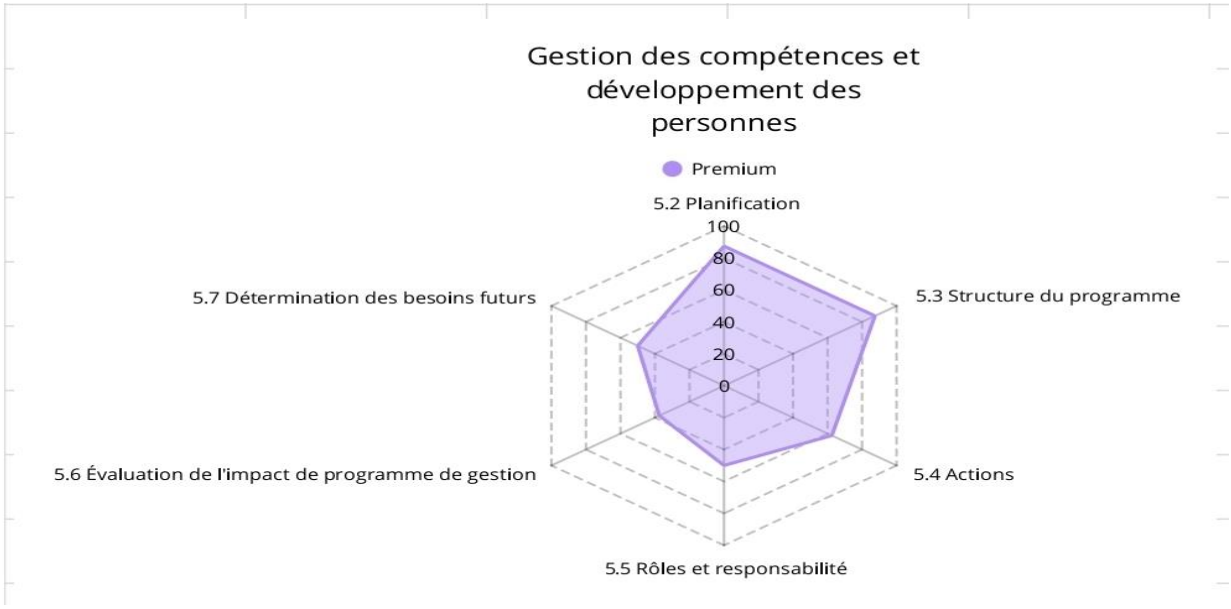
Tableau N ° 8 EVALUATION CHAPITRE 5

EVALUATION CHAPITRE 5	
SOUS-CHAPITRE	**TAUX D'APPLICATION**
5.2 Planification	**87,5 %**
5.3 Structure du programme	**87,5 %**
5.4 Actions	**62,5 %**
5.5 Rôles et responsabilités	**50 %**
5.6 Évaluation de l'impact du programme de gestion des compétences et de développement des personnes	**37,5%**
5.7 Détermination des besoins futurs en matière de compétences et de développement des personnes	**50 %**

Source : élaborer par nous-même

Le graphique suivant présente le résultat total d'évaluation dans un forme de diagramme radar

Figure 19 diagramme radar chapire 5



Source : élaborer par nous-même

Planification (5.2) — 87,5 %

L'établissement affiche un niveau de planification élevé, qui se traduit par l'existence d'un plan de formation annuel structuré, tenant compte des contraintes opérationnelles des différentes unités. Toutefois, ce taux n'atteint pas 100 % en raison de certaines lacunes, notamment en ce qui concerne la documentation des objectifs détaillés de chaque programme de formation ainsi que les mécanismes de leur révision périodique.

Sous-chapitre 5.2 — 4 questions

Q1 = AP = 10 pts / Q2 = AP = 10 pts / Q3 = P = 5 pts / Q4 = AP = 10 pts

Total obtenu = 10 + 10 + 5 + 10 = 35 pts

Taux 5.2 = $= \frac{35}{4*10} * 100$

Taux 5.2 =87.5%

Structure du programme (5.3) — 87,5%

Les programmes de formation bénéficient d'une structure claire, comprenant le contenu, la durée, le public cible et les ressources allouées. Les 12,5% restants sont attribuables à

l'absence de certains critères méthodologiques dans la documentation des spécifications des programmes, conformément aux exigences de la norme internationale.

Sous-chapitre 5.3 — 4 questions

Q1 = AP = 10 pts / Q2 = AP = 10 pts / Q3 = AP = 10 pts / Q4 = P = 5 pts

Total obtenu = 10 + 10 + 10 + 5 = 35 pts

Taux 5.3 = $= \frac{35}{4*10} * 100$

Taux 5.3 =87.5%

Procédures et mise en œuvre (5.4) — 62,5 %

Malgré la mise en œuvre effective des actions de formation à travers des établissements spécialisés, des insuffisances subsistent dans les mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes, ainsi que dans la documentation des étapes de mise en œuvre, conformément aux exigences des normes internationales. Par ailleurs, le recours à la formation à distance reste insuffisamment encadré, faute d'un cadre méthodologique clair et harmonisé.

Sous-chapitre 5.4 — 4 questions

Q1 = AP = 10 pts / Q2 = AP = 10 pts / Q3 = P = 5 pts / Q4 = NA = 0 pt

Total obtenu = 10 + 10 + 5 + 0 = 25 pts

Taux 5.4= = $\frac{25}{4*10} * 100$

Taux 5.4 =62.5%

Rôles et responsabilités (5.5) — 50 %

Ce taux moyen révèle une relative ambiguïté dans la répartition des responsabilités entre les différentes parties impliquées dans le processus de formation. Bien que les répondants aient globalement confirmé la clarté de la distribution des tâches, l'analyse de terrain a mis en

évidence un chevauchement des attributions ainsi que l'absence de documents officiels définissant précisément les rôles, ce qui entrave une mise en œuvre cohérente et intégrée.

Sous-chapitre 5.5 — 4 questions

Q1 = AP = 10 pts / Q2 = P = 5 pts / Q3 = P = 5 pts / Q4 = NA = 0 pt

Total obtenu = 10 + 5 + 5 + 0 = 20 pts

Taux 5.5 = $= \frac{20}{4*10} * 100$

Taux 5.5 =50 %

Évaluation de l'impact du programme de formation (5.6) — 37,5 %

Ce faible taux représente le point le plus faible du système de formation de l'établissement. En effet, l'évaluation se limite généralement à des tests de fin de formation, sans véritable extension permettant de mesurer l'impact sur la performance sur le terrain à long terme. Par ailleurs, l'évaluation dite « à froid », qui devrait être réalisée trois à six mois après la fin de la formation, fait défaut, ce qui empêche de mesurer les véritables transformations comportementales et professionnelles des agents formés.

Sous-chapitre 5.6 — 4 questions

Q1 = AP = 10 pts / Q2 = P = 5 pts / Q3 = NA = 0 pt / Q4 = NA = 0 pt

Total obtenu = 10 + 5 + 0 + 0 = 15 pts

Taux 5.6 = $\frac{15}{4*10} * 100$

Taux 5.6 =37.5 %

Identification des besoins futurs (5.7) — 50 %

L'établissement s'appuie sur trois critères pour déterminer les compétences futures, à savoir l'écart de compétences, l'évolution technologique et les objectifs stratégiques. Toutefois, l'absence d'un mécanisme formel et documenté de prospective des besoins futurs empêche d'élever cet axe à un niveau de conformité plus élevé aux exigences de la norme.

Sous-chapitre 5.7 — 3 questions

Q1 = AP = 10 pts / Q2 = NA = 0 pt / Q3 = P = 5 pts

Total obtenu = 10 + 0 + 5 = 15 pts

Taux 5.6 = = $\frac{15}{3*10}$ (15/3*10) * 100

Taux 5.6 =50 %

Taux global du Chapitre 5 — 23 questions

Total obtenu = 35 + 35 + 25 + 20 + 15 + 15 = 145 pts

Taux chapitre 5 = = $\frac{145}{23*10}$ * 100 = **63.04%**

Taux global ISO 10015 — 30 questions (Chapitres 4 + 5)

Total obtenu = 55 + 145 = 200 pts

Taux dapplication iso 10015 = = $\frac{200}{30*10}$ * 100 = **66.66 %**

3 Contribution de la norme ISO 10015 à l'amélioration de la performance de la formation :

1. Amélioration de la structuration du système de formation

Les résultats montrent que l'entreprise adopte un système de formation structuré (planification, mise en œuvre, évaluation, Amélioration) avec l'existence d'écoles de formation nationales, ce qui est partiellement conforme à l'ISO 10015.

Contribution de la norme :

- Unification des étapes de formation (besoins → planification → mise en œuvre → évaluation)
- Assurance de la cohérence et de l'organisation entre les différents centres de formation

2. Renforcement de la planification annuelle de la formation

L'existence d'un plan annuel avec un taux élevé d'application (87,5 %) reflète l'influence des principes de l'ISO 10015.

Contribution de la norme :

- Planification systématique de la formation
- Prise en compte des contraintes organisationnelles
- Alignement de la formation avec les objectifs opérationnels

3. Amélioration de l'évaluation des compétences actuelles

Le taux de 100 % dans l'évaluation des compétences actuelles traduit une conformité avec l'esprit de l'ISO 10015.

Contribution de la norme :

- Mise en place d'évaluations périodiques
- Constitution d'une base de données sur les compétences
- Appui à la prise de décision en matière de formation

4. Soutien au principe d'amélioration continue

L'évaluation post-formation (tests et performance) montre une orientation vers l'amélioration continue.

Contribution de la norme :

- Mesure des résultats de la formation
- Ajustement des programmes
- Amélioration progressive de la qualité de la formation

5. Renforcement du lien entre formation et performance

Les entretiens montrent un impact positif de la formation sur la performance individuelle.

Contribution de la norme :

- Alignement de la formation avec les besoins réels du poste
- Amélioration de la productivité des employés

- Renforcement de l’efficacité individuelle

6. Amélioration partielle de l’identification des besoins

Bien que basée sur des méthodes traditionnelles (entretiens et observation), l’ISO 10015 contribue partiellement à structurer le processus.

Limites :

- Absence d’outils analytiques numériques
- Faiblesse de l’analyse des écarts de compétences (Gap Analysis)

7. Amélioration de la qualité des programmes de formation

La diversité des formations (présentiel, distanciel, certification) reflète une amélioration de la qualité.

Contribution de la norme :

- Amélioration de la conception des programmes
- Diversification des méthodes de formation
- Meilleure adéquation avec les besoins du poste

Limites de la contribution de l’ISO 10015

Malgré ces aspects positifs, l’application reste incomplète en raison de :

- Faible application de l’analyse des écarts (4.2 = 62,5 %)
- Absence d’évaluation à long terme de l’impact de la formation (37,5 %)
- Manque d’homogénéité dans les rôles et responsabilités (50 %)
- Application partielle et non formalisée de la norme
- Faiblesse du niveau d’amélioration continue (50 %), ce qui indique que le principe d’amélioration progressive reste à un niveau intermédiaire et n’est pas suffisamment mis en œuvre

Résultats de l'évaluation de la norme ISO 10015 :

L'évaluation diagnostique menée à l'aide de la check-list élaborée à partir des exigences des chapitres 4 et 5 de la norme ISO 10015 :2019 révèle un taux global d'application des lignes

directrices de **66,66 %** au sein de SADEG Naâma. Ce résultat indique que plus des deux tiers des exigences normatives sont partiellement ou totalement respectées, témoignant d'une avancée réelle vers une gestion structurée de la formation. En contrepartie, une **frustration normative** ou **écart de conformité** de **33,33 %** persiste, reflétant les insuffisances encore présentes dans certains axes clés tels que l'évaluation de l'impact à long terme de la formation (37,5 %), la clarification des rôles et responsabilités (50 %) ainsi que l'identification des besoins futurs en compétences (50 %).

Section 02 : discussion des résultats

1 Réponses aux questions de recherche :

Q 01 : Comment le processus de formation est-il structuré et appliqué au sein de Sonelgaz Distribution ?

Le processus de formation au sein de SADEG Naâma suit une méthodologie en deux étapes. Il commence par l'identification des besoins au niveau de la direction, à travers des entretiens, l'observation sur le terrain et des évaluations périodiques. Il passe ensuite à la phase de planification, de mise en œuvre et d'évaluation, assurée par les écoles spécialisées de Sonelgaz réparties à l'échelle nationale.

Ce système se caractérise par une centralisation de l'exécution et une certaine flexibilité permettant de s'adapter aux besoins de chaque unité, en recourant à la fois à la formation en présentiel et à la formation à distance selon la nature du sujet et la localisation géographique de l'employé.

Q 02 : Dans quelle mesure les pratiques de formation respectent-elles les lignes directrices de la norme ISO 10015 ?

Les résultats de l'étude montrent un niveau de conformité moyen d'environ 63 %, avec une forte disparité entre les différents axes. Alors que le taux atteint 100 % pour l'évaluation des compétences actuelles et 87,5 % pour la planification et la structure des programmes, il chute à 37,5 % pour l'axe relatif à l'évaluation de l'impact de la formation.

Cette variation met en évidence un déséquilibre dans l'application de la norme, l'entreprise accordant davantage d'attention aux phases de planification et d'évaluation initiale, au détriment de la mesure de l'impact réel de la formation sur le terrain à long terme.

Q 03 : Comment la norme iso 10015 contribue-t-elle à l'optimisation de la performance des formations ?

La norme contribue à l'amélioration de la performance de la formation à travers trois niveaux. Premièrement, au niveau organisationnel, elle instaure une culture de planification systématique et structurée. Deuxièmement, au niveau du contenu, elle oriente l'entreprise vers

l'alignement des programmes de formation avec les objectifs stratégiques et les écarts réels de compétences. Troisièmement, au niveau de l'évaluation, elle encourage l'adoption d'un système d'évaluation multidimensionnel, allant au-delà du test final pour inclure la mesure de l'impact sur la performance sur le terrain.

Ces contributions se sont clairement reflétées dans les témoignages des enquêtés, qui ont confirmé une amélioration tangible de leur performance après avoir bénéficié des programmes de formation.

2 Réponse à la problématique :

Dans quelle mesure la mise en œuvre des lignes directrices de la norme ISO 10015 :2019 permet-elle d'améliorer la performance de formation au sein de Sonelgaz Distribution ?

La mise en œuvre des lignes directrices de la norme ISO 10015 :2019 au sein de Sonelgaz Distribution – SADEG Naâma permet d'améliorer la performance de la formation de manière réelle mais partielle.

En effet, les résultats montrent que l'entreprise a intégré plusieurs principes essentiels de la norme, notamment la planification structurée des formations, l'évaluation des compétences actuelles et l'organisation des programmes à travers des écoles de formation spécialisées. Cette structuration contribue à renforcer la qualité du système de formation et à mieux l'aligner avec les besoins opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

De plus, la norme joue un rôle important dans l'amélioration de la performance individuelle des employés, comme l'ont confirmé les enquêtés, qui ont constaté un impact positif direct de la formation sur leur travail quotidien. Elle favorise également une meilleure adéquation entre les programmes de formation et les objectifs de l'organisation.

Cependant, cette amélioration reste limitée par plusieurs insuffisances, notamment la faiblesse de l'analyse des écarts de compétences, la faible évaluation de l'impact à long terme de la formation, ainsi qu'une application partielle et non homogène de certaines exigences de la norme.

On peut donc conclure que :

La mise en œuvre de la norme ISO 10015 :2019 contribue effectivement à l'amélioration de la performance de la formation au sein de Sonelgaz Distribution, en particulier sur les plans de l'organisation, de la planification et de l'évaluation initiale. Toutefois, cette contribution demeure partielle, car certaines dimensions essentielles, notamment l'évaluation de l'impact et la gestion des écarts de compétences, restent insuffisamment développées. Ainsi, l'efficacité globale de la formation pourrait être significativement renforcée si l'application de la norme devenait plus complète, structurée et homogène.

TableauN ° 9 comparaison des études :

Étude	Objectif	Méthodologie	Principaux résultats
Mohammed Thaer Ali & Raoudha Kammoun (ISO 10015 – Municipalité de Bagdad)	Évaluer la conformité du système de gestion des compétences aux exigences de l'ISO 10015 :2019	Étude de cas + analyse des écarts + checklist + statistique descriptive	Niveau d'application de 72 % avec un écart de 28 %, principalement lié à la documentation
Natek Sh & Lafta (2022)	Évaluer l'application de la qualité de la formation selon ISO 10015 dans une compagnie d'assurance nationale	Approche descriptive analytique + checklist (104 questions) + statistiques descriptives	Faible niveau d'application (36 %) avec un écart important (64 %), surtout au niveau de la documentation
Beaulieu et al. (2021)	Évaluer la perception des stagiaires sur la qualité de la formation en milieu de travail	Approche quantitative + questionnaire + analyse d'échelle	Faiblesses dans la planification, mais perceptions positives concernant le soutien et la diversité des tâches
João Vyctor Brás	Analyser l'adoption	Approche	Les grandes

dos Santos et al. (2024)	des pratiques de gestion des compétences dans les entreprises brésiliennes	quantitative + enquête auprès d'experts + Fuzzy TOPSIS + analyse en grappes	entreprises appliquent mieux ces pratiques ; faiblesse dans l'identification des besoins futurs
Étude actuelle (Sonelgaz SADEG Naâma)	Analyser la contribution de l'ISO 10015 à l'amélioration de la performance de la formation	Étude de cas + checklist ISO 10015 + entretiens + observation + analyse qualitative et quantitative	Le taux d'application de la norme est de 66,66 %, et l'écart (gap) est de 33,33 %.

Source : élaborer par nous-même

Les études antérieures montrent que l'application de la norme ISO 10015 varie selon le contexte organisationnel, allant d'un niveau faible (36 %) à moyen (72 %), avec une faiblesse commune dans l'analyse des écarts et l'évaluation de l'impact de la formation.

Quant à l'étude actuelle, elle confirme cette même tendance, tout en apportant une analyse plus approfondie dans le contexte d'une entreprise algérienne. Elle met en évidence une application partielle de la norme, malgré la solidité du système organisationnel de formation, notamment en matière de planification, mais avec des insuffisances au niveau de l'évaluation stratégique de l'impact.

Lacune de la recherche

Malgré la richesse des études antérieures, celles-ci se sont principalement concentrées sur l'évaluation du niveau d'application de la norme ISO 10015 ou sur la mesure quantitative de la qualité de la formation, en s'appuyant sur des outils statistiques et des check-list, sans analyser en profondeur la contribution réelle de cette norme à l'amélioration de la performance de la formation.

Par ailleurs, on observe une prédominance des approches quantitatives, au détriment d'une compréhension qualitative des pratiques et des expériences des acteurs impliqués dans le processus de formation. En effet, les études existantes accordent peu d'attention aux

perceptions des responsables, des formateurs et des bénéficiaires, ainsi qu'à leurs interactions avec les exigences de la norme ISO 10015.

Les points de convergence avec les études antérieures

Les résultats de cette étude recoupent ceux obtenus par l'étude de Mohammed Daher Ali et Rouda Qamoun sur un point essentiel, à savoir que l'application de la norme ISO 10015 au sein des organisations demeure partielle et incomplète, même dans les entreprises disposant d'une structure organisationnelle solide. Ainsi, de la même manière que la municipalité de Bagdad a enregistré un écart de 28 %, principalement dû à un manque de documentation, SADEG Naâma enregistre également un écart de 33,33 %, concentré principalement dans l'axe de l'évaluation de l'impact de la formation (37,5 %) et dans celui des rôles et responsabilités (50 %).

Les résultats concordent également avec l'étude de Nateq Shaker et Lefta (2022), qui met en évidence que la faiblesse de la documentation et l'absence de mécanismes d'analyse des écarts de compétences constituent des obstacles communs empêchant une conformité totale aux exigences de la norme. Toutefois, SADEG Naâma présente une performance nettement supérieure (66,66 % contre 36 %), ce qui s'explique par l'existence d'une infrastructure de formation spécialisée, illustrée par ses cinq écoles nationales.

Par ailleurs, les résultats s'alignent avec les conclusions de l'étude de João Victor et al. (2024), selon lesquelles les grandes entreprises appliquent les pratiques de gestion des compétences à un niveau plus élevé que les petites entreprises. Cela explique en partie la performance relativement meilleure enregistrée par Sonelgaz en tant que grand groupe industriel national. Néanmoins, les deux études s'accordent sur une faiblesse commune, à savoir la limitation dans l'identification systématique et documentée des besoins futurs en compétences.

Les points de divergence par rapport aux études antérieures :

Cette étude se distingue par un ensemble de caractéristiques qui la différencient des travaux précédents. Contrairement à l'étude de Bagdad et à celle de la compagnie d'assurance, qui se sont appuyées exclusivement sur une approche quantitative, cette recherche a mobilisé une approche qualitative appuyée par une liste de vérification, permettant ainsi une

compréhension plus approfondie des perceptions des acteurs et de leurs expériences de terrain, ce qui ne peut être déduit des seules données chiffrées.

Par ailleurs, la réalité de terrain de SADEG Naâma révèle une spécificité organisationnelle absente des contextes étudiés auparavant. En effet, l'existence d'écoles nationales de formation spécialisées confère à l'institution un avantage structurel réel en matière d'harmonisation des programmes et de garantie de leur qualité, un facteur dont ne disposaient pas les organisations analysées dans les études antérieures. Toutefois, cet atout ne dispense pas de la nécessité de développer des mécanismes d'évaluation de l'impact à long terme, qui demeure le point faible commun à l'ensemble des études.

Conclusion Générale

Retour sur le contexte et la problématique

Dans un monde professionnel en constante évolution, où la compétitivité des organisations repose de plus en plus sur la qualité de leur capital humain, la formation professionnelle s'impose comme un investissement stratégique incontournable. Dans cette optique, la norme internationale **ISO 10015 :2019**, relative au management de la qualité et aux lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes, propose un cadre méthodologique structuré permettant aux organisations de planifier, mettre en œuvre, évaluer et améliorer leurs pratiques de formation de manière cohérente et rigoureuse.

La présente étude s'inscrit dans ce contexte au sein d'une entreprise algérienne d'envergure nationale, **SADEG Naâma**, filiale du groupe Sonelgaz, en répondant à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la mise en œuvre des lignes directrices de la norme ISO 10015 :2019 contribue-t-elle à améliorer la performance de formation au sein de Sonelgaz Distribution ?

Cette problématique a conduit à formuler trois hypothèses portant sur la contribution de la norme à la performance de formation, l'existence d'un écart entre les pratiques réelles et les exigences normatives, ainsi que le rôle de la norme dans le renforcement de la planification et de la mise en œuvre des programmes de formation.

Rappel de la méthodologie adoptée

Afin de répondre à cette problématique avec rigueur, cette recherche a adopté une **approche qualitative interprétative**, inscrite dans un paradigme constructiviste considérant la réalité organisationnelle comme le produit des perceptions et significations des acteurs.

La collecte des données repose sur une **triangulation méthodologique** combinant trois outils complémentaires. Le premier est l'**entretien libre non directif**, mené auprès de cinq acteurs clés : le directeur des ressources humaines, le responsable formation et développement RH, le responsable de la gestion du personnel, un chargé d'études et un chargé de formation à l'école de Ben Aknoun. Le deuxième outil est la **grille d'observation directe**, permettant de confronter les pratiques réelles aux exigences normatives. Le troisième outil est la **check-list**

ISO 10015, élaborée à partir des chapitres 4 et 5 de la norme et évaluant chaque exigence selon une échelle de conformité.

Cette triangulation a permis d'aller au-delà d'une approche purement quantitative pour atteindre une compréhension qualitative approfondie des pratiques et perceptions des acteurs.

Synthèse des principaux résultats

Les résultats révèlent une réalité contrastée de la formation au sein de SADEG Naâma, entre forces organisationnelles et insuffisances structurelles.

Points forts :
L'entreprise dispose d'un système de formation centralisé et structuré, appuyé par cinq écoles spécialisées réparties sur le territoire national (Ghardaïa, Aïn M'lila, Ben Aknoun, Adrar et Blida), garantissant l'uniformisation et la qualité des programmes. Les taux de conformité sont élevés pour la planification annuelle (87,5%), la structuration des programmes (87,5%) et l'évaluation des compétences actuelles (100%). Les entretiens confirment également un impact positif de la formation sur la performance individuelle et un transfert effectif des acquis.

Points faibles :
Trois principales insuffisances sont relevées. D'abord, l'évaluation de l'impact à long terme de la formation demeure faible (37,5%), traduisant l'absence de véritable évaluation post-formation. Ensuite, l'absence d'un système formel d'analyse des écarts de compétences (Gap Analysis) constitue une lacune majeure. Enfin, la connaissance inégale de la norme ISO 10015 entre les acteurs limite son application harmonisée.

Le taux global d'application de la norme s'établit à **66,66%**, avec un écart de **33,33%**, positionnant l'entreprise dans une situation intermédiaire par rapport aux études similaires.

Réponse aux hypothèses et à la problématique

La vérification des hypothèses montre que la première est **partiellement confirmée**, la deuxième est **totalement confirmée**, et la troisième est **partiellement confirmée**.

Ainsi, la réponse à la problématique centrale est que **la mise en œuvre de la norme ISO 10015 :2019 contribue effectivement à l'amélioration de la performance de formation,**

mais de manière partielle. Son impact est notable au niveau de la planification et de l'organisation, mais reste limité au niveau de l'évaluation de l'impact et de la gestion prospective des compétences.

Apports scientifiques et perspectives

Cette recherche se distingue par son approche qualitative interprétative, offrant une compréhension approfondie des pratiques de formation dans un contexte organisationnel algérien, souvent dominé par des études quantitatives. Elle propose également un cadre d'analyse opérationnel pouvant être adapté à d'autres filiales de Sonelgaz ou à des entreprises publiques similaires.

Les perspectives de recherche incluent l'évaluation du retour sur investissement de la formation (ROI), l'impact de la digitalisation des processus de formation, les études comparatives inter-filiales, ainsi que l'intégration de la norme ISO 10015 dans une démarche de certification ISO 9001.

En conclusion, SADEG Naâma dispose de bases solides pour un système de formation structuré et performant. Le défi consiste désormais à combler les insuffisances identifiées afin de transformer cette application partielle en une mise en œuvre complète et efficace de la norme ISO 10015:2019, faisant ainsi de la formation un véritable levier de performance durable.

Recommandations

- ✓ Développement d'un outil formel d'analyse des écarts de compétences :

Au regard du niveau moyen enregistré dans l'axe 4.2 (62,5%), il est recommandé de concevoir un modèle standardisé et validé permettant d'analyser l'écart entre les compétences disponibles et celles requises pour chaque poste. Cet outil devrait être intégré de manière systématique dans le cycle d'évaluation annuel et inclus dans une base de données numérique afin de permettre une analyse comparative dans le temps.

- ✓ Mise en place d'un système intégré d'évaluation post-formation (évaluation à froid) :

Compte tenu de la faiblesse observée dans l'axe 5.6 (37,5%), il est recommandé d'instaurer un dispositif d'évaluation post-formation réalisé trois à six mois après la fin de chaque

programme. Cette évaluation devrait impliquer le supérieur hiérarchique direct du salarié formé et faire l'objet de rapports périodiques utilisés dans l'élaboration du plan de formation de l'année suivante.

✓ Clarification des rôles et des responsabilités :

Face au niveau moyen enregistré dans l'axe 5.5 (50%), il est recommandé d'élaborer un document organisationnel officiel définissant avec précision les rôles de chaque acteur impliqué dans le processus de formation, notamment le responsable de formation, le chef de département, le supérieur hiérarchique direct et le bénéficiaire. Ce document devra également inclure des indicateurs clairs de responsabilité à chaque étape du processus.

✓ Généralisation de la connaissance de la norme ISO 10015 :

Étant donné les résultats de l'axe 13 révélant une disparité dans la connaissance de la norme entre les responsables, il est recommandé d'organiser des sessions de formation internes visant à sensibiliser les acteurs aux exigences de la norme ISO 10015:2019 et à ses modalités d'application. Un guide simplifié et de référence devrait également être élaboré et distribué à l'ensemble des parties prenantes.

✓ Digitalisation du système de formation :

Il est recommandé d'adopter une plateforme numérique intégrée permettant de gérer l'ensemble du cycle de formation, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de l'impact. Cette solution permettrait de suivre le parcours de chaque employé et de fournir des données fiables facilitant la prise de décision.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

Basque, J. (2015). Le concept de compétence : quelques définitions. Projet MAPES, TÉLUQ. Québec: Université du Québec.

Benoît, B. (2025, décembre 3). les evaluations a chaud et froid au sein de qualiopi. *Digi curtif*.

Chabani, S., & Ouacherine. (2017). Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales. *certains syllabus*, 86.

Claude , F. (2021). *Pilotage des performances comment acccroite son free cash-flow!* Marseille: ellipses.

cornut, A. s. (2025). Indicateurs clés de performance pour vos formations professionnelles. *Formation métier*, Beedeez.

Doriath, B., & Goujet, C. (2018). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance.*

Doriath, B., & Goujet, C. (2018). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (4e éd.).* (éd. 4 eme). DUNOD.

Elsoussy, D. (2019). *Laccompagnement au changement et la qualité de la formation.* (I. B. Ltd, Éd.) Beau Bassin , Mauritius: éditions universitaires européennes.

Flambard, P. (2026). 21 indicateurs pour suivre l'efficacité de la formation et prouver le retour sur investissement. *360 learning* .

Hosdey, A., & Rogister, J. (2009). *La formation en entreprise : Les clés de la réussite.* Belgique: édition professionnelle .

issor, Z. (2017). La performance de lentreprise: concept complexe aux multiples dimensions. *projetique*.

Marion, A., Asquin, A, & & Everaere. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes.* Dunod.

Meignant, A. (2014). *Manager La formation* (éd. 9e). wolters kluwer , France: éditions Laisons.

Meignant, A. (2024). *Manager la formation : Un nouveau souffle avec la réforme de 2024* . France: Editions liaisons Wolters Kluver .

Oloutayo, W. (2021). *La visibilité stratégique de la gestion des ressouces humains en Afrique de l'Ouest.* edition universitaires européennes.

Patrick , R., & Martin, L. (2013). *La gestion de la formation et du dévelepement des ressources humains.* presses de l'univesité du Québec.

Peretti, J.-M. (2020). . *Gestion des ressources humaines* . (23e éd.). Vuibert.

Rhallam, M., & Zighighi. (2025). L'entretien comme outil méthodologique en recherche littéraire, entre approche empirique et herméneutique. *Revue des Humanités*, 187/188.

Sh, M., & Lafta, B. (2022).). Evaluation of the level of application of the quality of the training process in accordance with the requirements of the international standard (ISO 10015:2019): Applied research in the National Insurance Company. *International Journal of Health Science*.

Shanti, B. M., & Shashi, A. (2017). *HANDBOOK OF RESEARCH METHODOLOGY.* India: édition éducative.

Tuten, S., & Pallez-Beuchet. (2018). *Pilotage social et performance RH: Du réglementaire aux actions RH.*

Article

AKROUCH , A., & EL MACHKOUR, M. (s.d.). Impact du management des compétences sur la performance des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 178.

Aouatef , A., & Moussa , Y. (2014). Les pratiques et méthodes d'évaluation de l'efficacité de la formation en cours. *Laboratoire de Recherche en Management des Organisations LAREMO*.

Aubert, P., Bermond, & Trépé A. (2010). *L'évaluation de la performance de la fonction RH: De la théorie à la pratique des DG.* 58.

BENHADDOUCH , M., & EL FATHAOUI , H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.

Benoît, B. (2025, décembre 3). les evaluations a chaud et froid au sein de qualiopi. *Digi curtif.*

Bouyzem, M., & Moustakim, O. (2020). Approches d'évaluation du e-learning comme nouveau mode de formation continue au sein des entreprises. . *ResearchGate.*

Chabani, S., & Ouacherine. (2017). Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales. *certains syllabus*, 86.

cornut, A. s. (2025). Indicateurs clés de performance pour vos formations professionnelles. *Formation métier*, Beedeez.

Daniel , F., & Cédric , D. (2016). L'évaluation de la formation : comment la rendre. *Journal international de Recherche en Education et Formation*, 40.

Doriath, B., & Goujet, C. (2018). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (4e éd.)*. (éd. 4 eme). DUNOD.

Dos Santo Paulo, M., Gilles, J.-L., Rigo, J.-M., Barbaras, Y., & Bentayeb, A. (2024). L'évaluation du retour sur les attentes à l'aide du cycle de construction et de gestion qualité des évaluations de l'impact des formations (cycle CGQEIF). *Mesure et évaluation en éducation*, 1-37.

excellence, N. i. (2012). The guidelines manual appendices B-I. *Nationale institute for health and care excellence*.

Flambard, P. (2026). 21 indicateurs pour suivre l'efficacité de la formation et prouver le retour sur investissement. *360 learning* .

Fraine, A., Sabhi, R., & Abdelbaki, N. (2024). Balanced Scroezcard ;Optimisation de la Performance dans le Secteur Public Marocain. *ESI Preprints.*

Hamid AIT LEMQEDDEM, A., & Siham , B. (2020). Evaluation à froid de la formation continue comme levier de performance de la GRH. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 534.

Mohammed , T., & Raoudha , K. (2023). Measuring and Evaluating the Fulfillment of Competence. *Migration Letters*.

MOUTAHADDIB , A. (2024). Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises. *Revue Internationale du Chercheur*, 523.

Patrick , R., & Martin, L. (2013). *La gestion de la formation et du dévelepement des ressources humains.* presses de l'univesité du Québec.

Plante, s., Dubeau, A., Beaulieu, M., & Chochard, y. (2021). Stages en formation professionnelle du secondaire: perceptions des élèves de la qualité de la formation offerte en entreprise. *REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION*.

Rhallam, M., & Zighighi. (2025). L'entretien comme outil méthodologique en recherche littéraire, entre approche empirique et herméneutique. *Revue des Humanités*, 187/188.

Saloua , B. (2023). Guide et outils de l'évaluation de formation pour ancrer les acquis. *skills mag*.

Santos , J., & Sigahi , T. (2024). Adoption of competence management practices by industries in an emerging country: an analysis via fuzzy TOPSIS. *Personnel Review*, 1459–1478.

Sh, M., & Lafta, B. (2022).). Evaluation of the level of application of the quality of the training process in accordance with the requirements of the international standard (ISO 10015:2019): Applied research in the National Insurance Company. *International Journal of Health Science*.

Sh, M., & Lafta, B. (2022). Evaluation of the level of application of the quality of the training process in accordance with the requirements of the international standard (ISO 10015:2019): Applied research in the National Insurance Company. *International Journal of Health*.

Taranjit , G., Laegsgaard , U., & Shaheen Nufus , B. (2023). EFFECT OF PERFORMANCE EVALUATION ON EMPLOYEE. *African Journal of Emerging Issues*, 8.

Loi

Journal officiel de la République algérienne. (1990). *les relations de travail* .. . Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail. Journal officiel de la République algérienne, n° 17. URL.

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 46. (2006). Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. Algerie: JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 46..

Norme

Norme internationale ISO 10015. (2019). *Management de la qualité_ Lignes directrices pour la gestion des compétances et le développement des personnes, 2*.

Site web

ISO. (s.d.). Récupéré sur ISO: https://www.iso.org/home.html

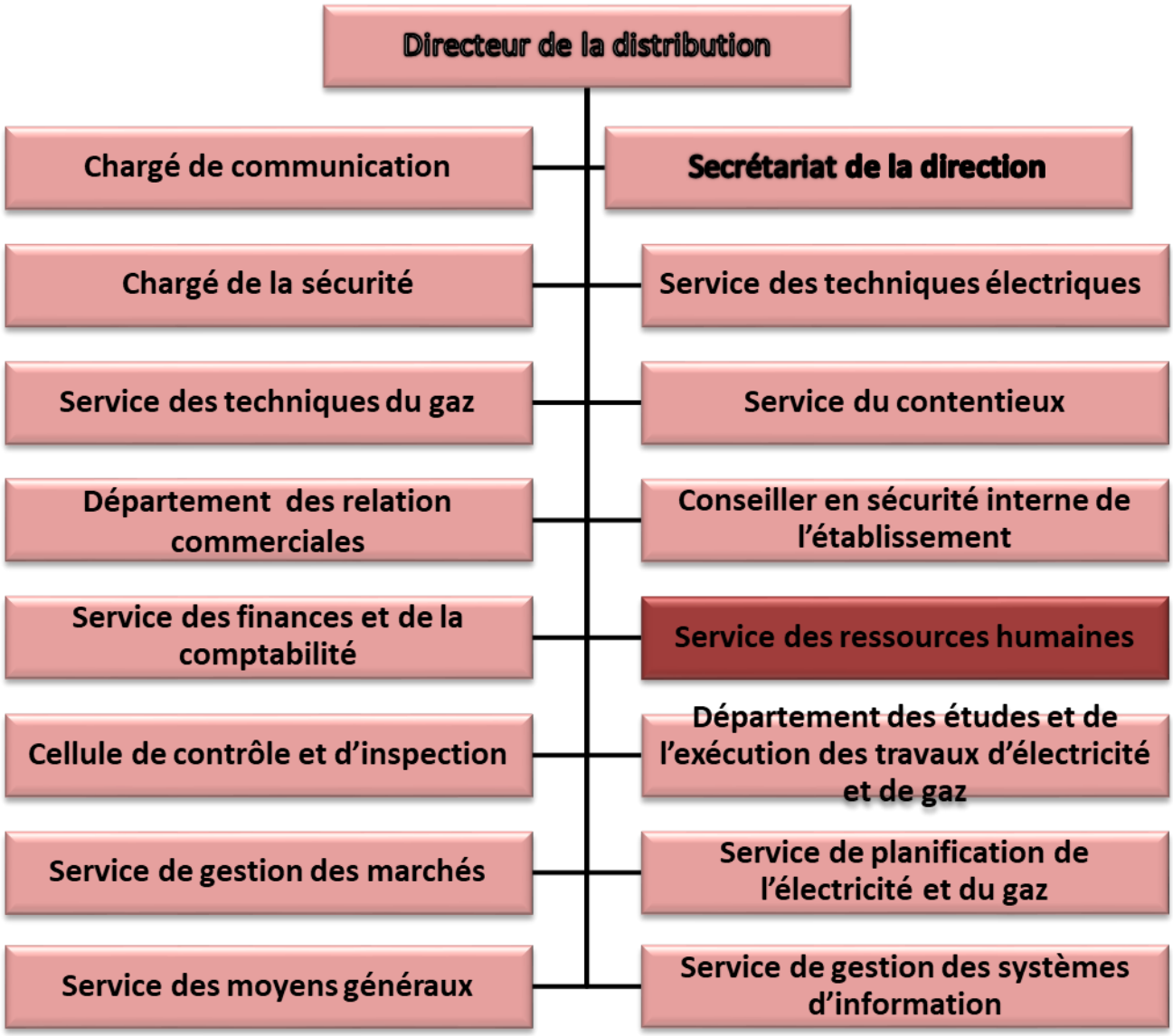
مصادر باللغة العربية

مقال

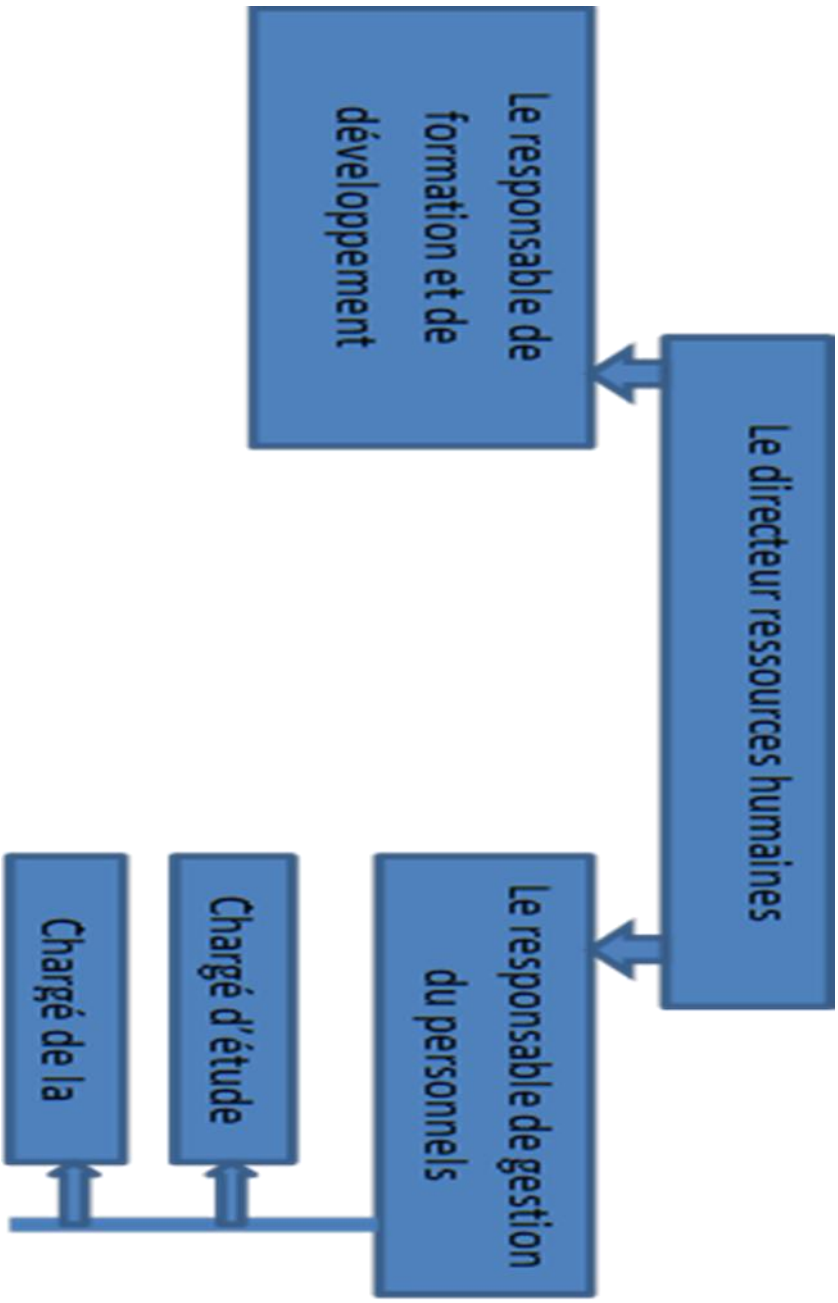
أمال ذباح و مقداد مدوح 2017 التدريب في المؤسسة جامعة الجلفة صفحة 123

ANNEXES

Organigramme sonelgaz distribution SADEG



L’organigramme de dépbartement Rh



Chapitre / sous chapitre		Questions	N A	P	AP
	4. Gestion des compétences				
	TAUX d'application de chapitre (4)		**78.57**		
	TAUX D'APPLICATION DE SOUS-CHAPITRE (4.2)		**62.5 %**		
4.2. Détermination des besoins en compétences	compétences organisationnelles compétences des équipes ou groupes compétences individuelles	Existe-t-il, au sein de l'entreprise SONELGAZ, un processus formalisé pour identifier les besoins en compétences ?		5	
		Utilisez-vous, chez SONELGAZ, des outils spécifiques pour analyser les écarts de compétences ?	0		
		Les besoins en compétences au sein de SONELGAZ sont-ils alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?			10
		L'analyse des besoins en compétences est-elle réalisée de manière régulière chez SONELGAZ ?			10
	TAUX d'application sous-chapitre (4.3)		**100%**		
4.3. Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes	a) considère les niveaux de compétences existants b) compare ces derniers avec les niveaux de compétences requis; c) mène une réflexion basée sur le risque afin de prioritiser les actions à mener pour combler les lacunes en matière de compétences.	Est-ce que la société SONALGAZ utilise systématiquement les entretiens annuels d'évaluation pour recenser les compétences réelles de son personnel ?			10
		La société SONALGAZ dispose-t-elle de fiches de poste actualisées définissant précisément les compétences nécessaires pour chaque fonction ?			10
		Le plan de formation de SONALGAZ inclut-il des actions spécifiques visant à atténuer les risques opérationnels identifiés lors de la planification ?			10
	5. Gestion des copmétences et développement des personnes				
	TAUX d'application de chapitre (5)		**63.04%**		
	TAUX d'application sous-chapitre (5.2)		**87.5%**		

5.2 Planification	a) détermine des objectifs de développement des personnes spécifiques (afin de satisfaire une lacune en compétence ou en développement personnel); b) considère les activités de développement des personnes pertinentes; c) décide des critères à surveiller et évalue les acquis de développement; d) prenne en compte les risques et les opportunités qui peuvent affecter la bonne mise en œuvre des activités de développement des personnes; e) prenne en considération les exigences statutaires et règlementaires; f) détermine les ressources organisationnelles, y compris les moyens financiers; g) identifie les politiques de l'organisme; h) définisse les arrangements contractuels avec les prestataires externes; i) prenne en compte les exigences de planification et de délai; j) choisisse un prestataire convenable; k) évalue la disponibilité des individus (ou des équipes/groupes), leur motivation et leurs capacités	Est-ce que SONALGAZ définit ses activités de développement des personnes en se basant exclusivement sur les écarts de compétences identifiés ?			10
		Le budget alloué aux ressources de formation au sein de SONALGAZ est-il validé avant le lancement du plan de développement annuel ?			10
		La société SONALGAZ possède-t-elle une procédure de sélection et d'homologation pour choisir ses prestataires de formation externes ?		5	
		Existe-t-il chez SONALGAZ un planning formel garantissant la disponibilité des équipes avant leur inscription aux programmes de développement ?			10

	TAUX d'application sous-chapitre (5.3)		**87.5%**		
5.3 Structure du programme	a) l'identification du public cible; b) le délai selon lequel il convient que les objectifs de développement des personnes soient atteints (par exemple, en six mois ou à une date définie); c) comment les activités spécifiques doivent être menées; d) où les activités spécifiques auront lieu; e) quand les activités spécifiques se dérouleront et combien de temps elles dureront; f) comment le développement des personnes sera évalué; g) comment l'atteinte des objectifs sera reconnue (par exemple, prix et certifications)	Est-ce que la société SONALGAZ définit un calendrier précis pour chaque groupe de personnel identifié comme cible des actions de développement ?		5	
		La société SONALGAZ a-t-elle intégré des méthodes de formation à distance (E-learning) ou hybrides dans son catalogue de formation actuel ?			10
		Existe-t-il au sein de SONALGAZ un dispositif systématique pour évaluer l'efficacité des actions de développement à froid (après le retour au poste ?			10
		La société SONALGAZ délivre-t-elle des certifications ou des attestations de réussite pour valider l'atteinte des objectifs de développement des employés ?			10
	TAUX d'application sous-chapitre (5.4)		**62.5%**		
5.4 Actions	5.4.1 Il convient d'encourager les individus, les groupes et les équipes à participer à des activités de planification de gestion des compétences et de développement des personnes afin d'améliorer la mobilisation et l'appropriation. 5.4.2 Il convient que les activités de gestion des compétences et de développement des personnes aux	Est-ce que les employés et les équipes de SONALGAZ sont formellement consultés lors de l'élaboration de leurs plans individuels de développement des compétences ?	0		
		La société SONALGAZ a-t-elle mis en place des plateformes ou des structures dédiées à l'échange de connaissances et d'expériences entre ses collaborateurs ?		5	
		Le dispositif de développement de SONALGAZ prévoit-il des			10

	niveaux de l’équipe ou du groupe prennent en compte les points suivants: a) instaurer et délivrer des programmes de formation pour les équipes ou les groupes; b) développer et offrir une gamme de communications ciblées (par exemple, lettres d’information, sites Web, apprentissage en ligne); c) offrir de participer à des conférences, des forums professionnels et des événements de réseautage externes; d) établir une relation avec des organismes professionnels ou commerciaux pertinents; e) fournir des structures de soutien afin de partager les connaissances et les savoir-faire; f) procéder à des recrutements afin de combler des lacunes spécifiques; g) procéder à une restructuration afin d’utiliser les compétences de façon plus efficace et ciblée au sein de l’organisme. 5.4.3 Les activités de développement des personnes au niveau individuel peuvent inclure: a) des programmes d’apprentissage individuel;	sessions de coaching ou de supervision technique pour accompagner la montée en compétence des agents ? Existe-t-il au sein de SONALGAZ une durée maximale réglementée pour les congés d'études ou les périodes de formation menant à l'obtention d'un diplôme ?			10

	b) le mentorat, le coaching et la supervision; c) des plans de développement personnel; d) des périodes d'études formelles diplômantes; e) la participation à des conférences externes, etc.; f) la formation (dans le cadre du rôle ou de la fonction, en présentiel ou en ligne); g) des événements de réseautag				
	TAUX D'application sous-chapitre (5.5)		**50%**		
5.5 Rôles et responsabilités	5.5.1 Lors de la mise en œuvre du programme de développement des personnes, il convient que l'organisme identifie et détermine les différents rôles et responsabilités. Il incombe à l'organisme: a) d'identifier qui se chargera de dispenser le programme de développement des personnes; b) de valider le domaine d'application, le but et le public cible du programme de développement des personnes; c) de faciliter la mise en œuvre du programme de développement des personnes en fournissant les ressources requises; d) de communiquer les exigences relatives au	Est-ce que la société SONALGAZ dispose d'un processus formel pour valider les compétences des personnes chargées de dispenser les programmes de développement ?			10
		Les exigences liées aux programmes de développement sont-elles systématiquement communiquées par SONALGAZ à toutes les parties prenantes avant le début de la formation ?		5	
		La société SONALGAZ utilise-t-elle un outil de suivi pour s'assurer que les activités de développement sont réalisées conformément au calendrier convenu ?	0		
		Existe-t-il au sein de SONALGAZ des mécanismes de surveillance périodique pour garantir que l'évaluation du programme se déroule selon les modalités définies ?		5	

	programme aux parties prenantes concernées. 5.5.2 Il incombe aux personnes dispensant le programme de développement des personnes et les activités qui y sont associées: a) de valider le programme de développement des personnes; b) de s'assurer que le programme de développement des personnes porte sur des lacunes pertinentes en matière de compétences; c) de s'assurer que les activités conviennent au public cible; d) de gérer et de dispenser toutes les parties du programme selon le calendrier convenu; e) de garantir que la surveillance et l'évaluation sont effectuées selon ce qui a été convenu.				
	TAUX D'application sous-chapitre (5.6)		**37.5%**		
5.6 Évaluation de l'impact du programme de gestion des compétences et de Développement des personnes	a) au niveau de l'organisme: 1) grâce à des audits externes et internes ou des indicateurs clés de performance; 2) grâce aux taux de réclamation et de satisfaction client; 3) grâce aux taux de non-conformité et de productivité;	La société SONALGAZ a-t-elle établi des indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité globale de ses activités de gestion des compétences ?			10
		Est-ce que SONALGAZ procède à une évaluation formelle de la performance des équipes par rapport aux objectifs spécifiques qui leur ont été assignés ?		5	
		Existe-t-il au sein de SONALGAZ un mécanisme	0		

	b) au niveau de l'équipe ou du groupe: 1) grâce aux niveaux d'implication et de fidélisation du personnel; 2) grâce aux performances de l'équipe ou du groupe par rapport aux objectifs ou aux études comparatives; c) au niveau de l'individu: 1) grâce à la surveillance et l'observation; 2) grâce aux évaluations et examens de performances individuels; 3) grâce à l'étude des plans de développement personnel et à l'acquisition de qualifications	permettant de vérifier si le programme de développement a eu un impact direct sur la performance individuelle de l'employé à son poste			
		Les résultats des évaluations d'impact sont-ils utilisés par SONALGAZ pour réajuster et améliorer les futurs programmes de développement des compétences ?	0		
	TAUX D'application sous-chapitre (5.7)		**50%**		
5.7 Détermination des besoins futurs en matière de compétences et de développement Des personnes	a) des changements démographiques, économiques, politiques ou sociaux; b) de la mission, de la vision, des valeurs et de la culture de l'organisme; c) de la présentation planifiée de nouveaux produits ou services; d) des changements relatifs aux exigences règlementaires et statutaires; e) des connaissances émergentes; f) d'une étude de marché	La société SONALGAZ a-t-elle défini des critères formels pour identifier les compétences futures nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques ?	0		
		Est-ce que SONALGAZ dispose d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour anticiper ses besoins de développement à moyen terme ?		5	
		Les besoins de développement futurs de SONALGAZ sont-ils validés en tenant compte de l'évolution technologique et des nouveaux métiers du secteur de l'énergie ?			10

	déterminant ou anticipant des besoins, exigences ou attentes tant nouveaux que fluctuants; g) des avancées technologiques; h) des changements dans les besoins et attentes des parties prenantes.				
	TAUX D'application de la norme iso 10015		**66.66%**		

Plan d'action

N°	**Non-conformité**	**Action corrective**	**Responsable**	Délai
N ° 1	Absence d'une analyse précise des besoins en formation	Élaborer des questionnaires et réaliser des entretiens afin d'identifier les besoins de formation selon les postes de travail	Service formation et ressources humaines	1 mois
N° 2	Faible documentation des dossiers de formation	Mettre en place une base de données et une archive électronique dédiées à la formation	Service formation et service informatique	1 mois
N° 3	Insuffisance du suivi de l'application des compétences acquises au travail	Organiser des visites de terrain et des rapports de suivi après la formation	Responsable hiérarchique et service des ressources humaines	Tous les 3 mois
N° 4	Absence d'une évaluation à froid de la formation	Mettre en place des mécanismes pour mesurer l'impact de la formation après son achèvement et suivre l'application des compétences acquises	Service formation et responsable hiérarchique	3 à 6 mois après la formation
N° 5	Non-implication des responsables dans l'identification des besoins en formation	Organiser des réunions périodiques avec les chefs de service pour identifier les besoins en formation	Direction des ressources humaines	Mensuellement
N° 6	Absence d'indicateurs de mesure de la performance de la formation	Mettre en place des indicateurs tels que le taux de satisfaction, le taux d'application des compétences et l'amélioration de la performance	Service qualité et formation	2 mois
N° 7	Absence d'une phase d'amélioration continue et de prise en compte des résultats de l'évaluation dans les futurs plans de formation	Exploiter les résultats des évaluations afin d'améliorer et de développer les futurs programmes de formation	Direction des ressources humaines et service formation	Annuellement

سونلغاز

sonelgaz

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الخدمات

Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz - Services

Direction Centrale des Ecoles de Formation

ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA

Division Activités Pédagogiques

Subdivision Administration de la Formation

N°.....301.....SAF/DAP/ETB/2023

ATTESTATION DE SUCCES

Je soussigné, Chef de Division Activités Pédagogiques, de l'Ecole Technique de Blida, atteste que:

Mme, Melle, M. : [redacted]

Né(e) le : **12/10/1981** à [redacted] **(W.NAAMA)**

a suivi avec succès la formation de :

Chefs d'Equipe Distribution Elec

CEDE(46)

Début de Formation: **17/07/2022**

Fin de Formation : **09/03/2023**

La présente Attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Blida, le **26/03/2023**

Le Chef de Division Activités Pédagogiques

المدرسة التقنية البليدة

Ecole Technique de Blida

Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz - Services

[redacted]

Scanné avec CamScanner

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz Distribution
Région de Saïda

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE NAAMA

Division Division Ressources Humaines

FICHE D'EVALUATION D'UN AGENT OU GROUPE INDIVIDUALISE

Cadre

FONCTION : Charge D Etudes

Prime individuelle du1 trimestre 2024

	Paramètres	Pond	Objectif	Réal.	Points
P1	Suivi des actes de formation	5	100%	4	4
P2	Gestion des Organigramme	5	100%	3	3
P3	Corespandances	4	100%	4	4
P4	Assurer et mettre à jour statistique du personn	5	100%	4	4
p5	Notation	1		2	2
	TOTAL	20		17	17

Scanné avec CamScanner

سونلغاز

sonelgaz

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الخدمات

Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz - Services

Direction Centrale des Ecoles de Formation

ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA

Division Activités Pédagogiques

Subdivision Administration de la Formation

N°.....169.1.....SAF/DAP/ETB/2023

Attestation de Stage

Je soussigné, Chef de Division Activités Pédagogiques, de l'Ecole Technique de Blida, atteste que:

Mme, Mlle, M. : [redacted]

Né(e) le : *27/06/1987* à : *Aïn Sefra (W.NAAMA)*

A suivi le thème de perfectionnement :

CONFORMITÉ DES INSTALLATIONS ELECTRIQUES BT

Durée: 5 Jours

Période: du *19/03/2023* au *23/03/2023*

La présente Attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Blida, le *23/03/2023*

Le Responsable de l'Action

Le Chef de Division Activités Pédagogiques

المدرسة التقنية البليدة

Ecole Technique de Blida

CS Scanné avec CamScanner