

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

**ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM  
Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**Master en Management des Organisations**

**La contribution de la formation à l'amélioration de la  
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
(Cas NAFTAL)**

**Élaboré par:**

***Melle Kahlouche Amina***

**Encadré par:**

***Dr ABID Nabila***

**Année 2020/2021**

## Résumé :

L'objectif principal de cette recherche est de vérifier à l'aide des données quantitatives que la formation a un impact positif sur l'amélioration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la performance globale d'une entreprise (NAFTAL), afin de parvenir à cet objectif nous avons opté pour une méthodologie quantitative basée sur un questionnaire d'enquête permettant de collecter les données nécessaires pour notre analyse. A travers l'étude menée dans la phase empirique nous avons pu découvrir l'impact de la formation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise, un impact stratégique qui favorise l'amélioration des relations intra et inter fonctionnelle de l'entreprise, un impact organisationnel qui réside dans la minimisation de la complexité des tâches attribuées aux opérateurs ainsi que l'impact opérationnel qui touche le niveau exécutif en améliorant les compétences.

**Mots clés :** la formation, la gestion prévisionnelle, emplois et compétences, NAFTAL.

## Abstract:

The main objective of this research is to verify using quantitative data that training has a positive impact on the improvement of the forward planning of jobs and skills in a company (NAFTAL), in order to achieve this objective we opted for a quantitative methodology based on a survey questionnaire to collect the data necessary for our analysis. Through the study carried out in the empirical phase we were able to discover the impact of training on the forward planning of jobs and skills in a company, a strategic impact that promotes the improvement of intra and inter functional relations of the company. Company, an organizational impact which resides in the minimization of the complexity of the tasks attributed to the operators as well as the operational impact which affects the executive level by improving skills.

**Keywords:** raining, management planning, jobs and skills, NAFTAL.

## ملخص:

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التحقق باستخدام البيانات الكمية من أن التدريب له تأثير إيجابي على تحسين التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات في شركة (NAFTAL)، من أجل تحقيق هذا الهدف اخترنا منهجية كمية تعتمد على استبيان مسح لجمع البيانات اللازمة لتحليلنا. من خلال الدراسة التي أجريت في المرحلة التجريبية، تمكنا من اكتشاف تأثير التدريب على التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات في الشركة، وهو تأثير استراتيجي يعزز تحسين العلاقات الوظيفية الداخلية والداخلية للشركة. التأثير التنظيمي الذي يكمن في تقليل تعقيد المهام المنسوبة إلى المشغلين وكذلك التأثير التشغيلي الذي يؤثر على المستوى التنفيذي من خلال تحسين المهارات.

NAFTAL, الكلمات المفتاحية: التدريب، التخطيط الإداري، الوظائف والمهارات

## Dédicaces

**Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,**

A celle qui m'a mise au monde, la lumière de mes jours, la source de mes efforts, mon unique Maman, celle qui s'est toujours sacrifiée pour me voir réussir m'ayant doté d'une bonne foi et digne éducation. Sa compassion et son amour ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

A mon exemple éternel, l'être qui a fait de moi une femme et à la confiance qu'il m'a accordé à toi, mon Papa.

A ma petite Sœur, véritable source de motivation et d'enthousiasme, ma boule de positivité qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.

A mon fiancé, merci pour ton soutien plus que précieux, merci pour ton grand cœur qui a supporté tous mes sauts d'humeurs et mes caprices, merci pour la force et le goût à l'effort que tu as suscité en moi de par ta rigueur et ta persévérance dans la vie.

A toute ma Famille qui m'a toujours poussé et encouragé, particulièrement à deux de mes adorables Tantes qui étaient considérablement à mes côtés, et qui m'ont accompagné du début à la fin de mon parcours universitaire, sans oublier le soutien moral et l'empathie de mes aimables Amis d'enfance, et Collègues d'étude.

Je tiens également à remercier les responsables et cadres de l'entreprise Naftal pour leur fiable engagement et participation dans mes premiers pas en recherche pour la réalisation de mon étude terrain.

A vous tous je dédie ce modeste travail.

**Amina Kahlouche**

## **REMERCIEMENTS**

Après avoir rendu grâce à Dieu le miséricordieux, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui, de près ou de loin ont participé à la rédaction de ce travail.

### **A mon Enseignante et Encadrante**

*Mme ABID Nabila*

J'ai eu l'honneur d'être parmi vos élèves et de bénéficier de votre opulent enseignement.

Votre compétence et votre encadrement ont toujours suscité mon profond respect.

Je vous remercie pour votre confiance, votre disponibilité et vos conseils.

Veillez bien madame recevoir mes sincères remerciements et l'expression de mes gratitude et de ma grande estime.

Mes profonds remerciements s'orientent également vers les responsables et cadres Mme D et Mr D.T de la Direction Générale de l'entreprise (Naftal) pour leur accueil, leurs judicieux conseils et fiable engagement durant la préparation de ce mémoire.

## SOMMAIRE

<b>Résumé</b>	
<b>Remercîments</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : Revue de littérature et cadre conceptuel .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : Revue de littérature.....</b>	<b>8</b>
<b>Section 2 : Cadre conceptuel.....</b>	<b>13</b>
<b>Principes généraux de la GPEC .....</b>	<b>14</b>
<b>Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>	<b>22</b>
<b>Politiques, objectifs et types de formation.....</b>	<b>39</b>
<b>Le processus de la formation et sa place dans la GPEC.....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE II: Contexte pratique et cadre méthodologique.....</b>	<b>63</b>
<b>Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>65</b>
<b>Section 02 : Présentation de L'entreprise NAFTAL.....</b>	<b>75</b>
<b>CHAPITRE III: Résultats et discussions .....</b>	<b>80</b>
<b>Section 01: Présentation des résultats .....</b>	<b>81</b>
<b>Section 02: Discussions.....</b>	<b>114</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>TABLES DES MATIERES</b>	

## LISTE DES FIGURES

Figure N1	Démarche de la GPEC.	15
Figure N2	L'utilisation possible de la GPEC.	20
Figure N3	Les quatre étapes préalables de la GPEC.	25
Figure N4	Stratégie préalable à une démarche GPEC.	26
Figure N5	Analyse du poste de contrôleurs dans l'industrie électrique.	30
Figure N6	Les produits commercialisés par la société NAFTAL.	68
Figure N7	organigramme de la société NAFTAL.	70
Figure N8	Organigramme abrégé de la société NAFTAL.	72
Figure N9	Organisation de la Direction Commerciale Missions & Taches.	73

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N1	Modèle de prévision de la demande des ressources.	28
Tableau N2	Types d'écarts et mesure d'ajustement pratique.	33
Tableau N3	Les finalités possibles d'un plan de formation.	49
Tableau N4	présentation de l'échantillonnage étudié.	69

## LISTE DES ABREVIATIONS

CE	Commission Economique
CTI	Centre de Traitement Informatique
CLPB	Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
DEPARTEMENT ADM&MGX	Département Administration et Moyens Généreux
DRH	Directeur Ressource Humains
FO	Force Ouvrière
GD	Gestion Directe
GL	Gestion Libre
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPL	Gaz Pétrole Liquéfié
GRH	Gestion de Ressources Humaines
HSEQ	Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité
OMC	Organisation Mondiale de Commerce
PDG	Président Directeur Générale
PVA	Point de Vente Agrée
RH	Ressources Humains
RO	Réseau Ordinaire
SLG	Station Lavages Graissages
SONATRACH	Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures
SNTF	Société Nationale de Transport Ferroviaire
STPE	Société de Transport des Produits Energétiques
TBRH	Tableau des Ressources Humaines

# **Introduction Générale**

A l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence le capital humain représente une source fondamentale de création de valeur et de richesse.

Il constitue de ce fait un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation.

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

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation, les entreprises doivent développer leurs ressources humaines pour faire face à la concurrence ; ce qui nécessite la mise en place de politiques de développement pour une gestion optimale des Ressources Humaines dans le but d'améliorer la compétitivité de celles-ci.<sup>1</sup>

Dans un contexte en forte mutation et à évolution technologique rapide, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise est devenue nécessaire. Elle doit disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celle des ressources humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste emploi. Ces outils concernent, notamment, l'impact des changements sur les indicateurs d'activité, les profils de postes, les compétences requises, et les plans d'action permettant de réduire les écarts correspondants.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences des ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés.

Clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel. Le Directeur des Ressources Humaines (D.R.H), positionné au niveau stratégique, doit également se préoccuper de la formation de ses managers. La formation tout au long de la vie avec les universités

---

<sup>1</sup> Oukid, Abderrahim, Radji, Ferhat, la contribution de la formation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise (cas Nafta) 2017, Mémoire de master gestion université Mouloud Mammeri – Tizi Ouzou.

d'entreprise, peut aider les dirigeants et les managers concernés à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches.

Néanmoins, il s'agit de prendre des précautions dans la mise en œuvre de ces outils et

procéder au meilleur choix en matière d'externalisation des processus de décisions ou autres décisions prioritaires, à savoir à court terme et à long terme. Il est souligné aussi dans ce processus de décision l'importance des valeurs pour le manager, comment donner du sens à son action, adopter une attitude de coopération, et évoluer vers la transversalité.

Des éclairages nouveaux en termes de précautions à prendre et de préconisations pour l'entretien annuel, le bilan professionnel, le bilan de compétences et l'élaboration du plan de formation. De nombreuses fiches-types pour éclairer les aspects méthodologiques et pratiques. Des cas pratiques d'entreprises de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La formation est l'une des activités centrales de la Gestion des Ressources Humaines : elle permet d'acquérir des connaissances, et la possibilité de contribuer à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et même à l'innovation. Il va sans dire qu'elle est une donnée stratégique. C'est pourquoi elle est définie en fonction d'un plan à moyen terme ou d'un projet. Elle est conçue comme un moyen d'adaptation et de développement par l'accroissement des compétences des collaborateurs.

Il s'agit, en effet, de préparer et d'adapter, de façon continue les compétences pour faire face à tous ces changements, en mettant en place des capacités d'apprentissage basées sur l'innovation et la capacité d'adaptation rapide au changement.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences ou travailleur, capitale précieuse et principale richesse de l'entreprise.

Notre travail de recherche sur le terrain s'appuie sur l'entreprise NAFTAL qui a pour mission principale la valorisation optimale et sur le long terme la commercialisation des ressources en hydrocarbure en Algérie et à l'international pour contribuer au développement économique et social national.

La mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés, y compris ceux de l'énergie, et la concurrence impose à NAFTAL d'acquérir et de développer des compétences, non seulement pour maîtriser l'évolution technologique dans ces métiers de base mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ces méthodes de gestion et sa

culture managériale.

Notre recherche s'articule autour de la formation sous le thème. «La contribution de la formation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises.
- Connaitre l'importance de la formation au sein de NAFTAL et notamment son articulation avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Afin de faire notre travail de recherche nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

- La formation au sein de NAFTAL a-t-elle un impact positif sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? Et comment est-elle perçue par le personnel de NAFTAL?

Dans le but de traiter notre problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que la GPEC et quelle est sa méthodologie?
- ✓ Quelle est la place de la formation dans la GPEC?

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

- La formation a un impact positif sur la GPEC.
- L'absence d'un système d'identification et d'évaluation des besoins réels en formation a un impact négatif sur la GPEC.

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

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

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

- Le premier chapitre traitera la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans sa globalité.
- Dans le second, nous avons procédé à définir la formation, ces objectifs et sa typologies ainsi que les différentes étapes du processus de formation.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise NAFTAL.
- Enfin, le dernier chapitre est consacré à la formation et ses procédures de gestion au sein de NAFTAL et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de l'entreprise NAFTAL.

En conclusion, nous avons tenté à la lumière des résultats du questionnaire que nous avons cité plus haut, de formuler humblement quelques suggestions qui pourraient éventuellement être utilisées comme élément pouvant être enrichis par d'autres travaux.

**CHAPITRE I :**  
**Revue de littérature et cadre conceptuel**

## Section 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous envisagerons d'étudier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise comme l'une du rôle principal de la gestion des ressources humaines. Elle contribue à permettre l'entreprise de se doter d'un personnel compétent pour son développement.

Plusieurs auteurs ont classé leur vision stratégique de l'entreprise selon leur point de vue stratégique qui s'est présenté ainsi :

**Selon Jean Marie Peretti (1998)** La gestion prévisionnelle du personnel, comme telle, n'est pas de facture récente. Ses premiers développements datent de la fin des années 60. A cette époque, les directions du personnel des grandes entreprises et des principales administrations s'efforcent de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires. A cette gestion prévisionnelle des effectifs purement quantitative et souvent bien théorique s'est substituée progressivement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la gestion des ressources humaines. On peut présenter la démarche GPEC autour de ces trois actions : effectuer un état des ressources de l'entreprise en termes d'effectif et de compétences et prévoir ses évolutions naturelles, prévoir les besoins de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétences, et déterminer les actions nécessaires pour que l'entreprise puisse disposer à temps des ressources nécessaires.

Le déséquilibre futur constaté peut être déficitaire (manque de ressources) ou excédentaire (trop de ressources). Nous allons nous intéresser à ce dernier cas afin de constater si la démarche de GPEC favorise vraiment la gestion d'une situation de sureffectif. Dans un premier temps, nous verrons en quoi une GPEC permet de prévoir la situation de sureffectif puis nous aborderons les méthodes pour résorber progressivement cet excédent

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une démarche préventive qui vise à anticiper les fluctuations au lieu de faire face à leurs conséquences « ex post ». C'est l'objectif de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de faciliter l'adaptation du volume de main-d'œuvre aux besoins de la production sans à-coups brutaux et sans

Conséquences dramatiques pour les salariés. En résumé, avec la gestion prévisionnelle des ressources humaines, les changements peuvent être mieux anticipés, leurs conséquences mesurées, des contre-mesures adaptées mises en place. Un bénéfice additionnel consiste dans la capacité de tester « en vraie grandeur » les effets de divers choix de la politique du personnel.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;

· en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements.

Par le biais de cet exposé, nous tenterons de savoir si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) telle qu'elle se pratique aujourd'hui est en mesure ou non de répondre efficacement :

aux besoins individuels du salarié, aux besoins collectifs de l'entreprise, aux mutations de l'environnement?

Pour répondre à cette problématique nous verrons dans une première partie les évolutions de la GPEC. La seconde partie sera consacrée à la présentation des outils utilisés dans le cadre de la GPEC et de la gestion des carrières.

Enfin, dans une troisième partie nous nous pencherons sur les limites de cet outil.

Approche concrète, illustrée d'exemples, de la fonction et du management des ressources humaines. Livre synthétique, il permet de comprendre les enjeux des politiques d'emploi, de rémunérations ou encore sociales qui deviennent aujourd'hui des facteurs clés du succès de l'entreprise et de la création de valeur

La gestion de l'emploi et des compétences permet au gestionnaire des ressources humaines de maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisé la diversification des statuts. L'équilibre homme-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise (G.P.E.C.E).

**Par ailleurs Geneviève Lacono (2001)** dans son édition « Gestion des Ressources Humaines » dit : selon la définition proposée par M. Parlier, c'est démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en terme de compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit délibérément sur le temps long. L'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en rupture avec le modèle ancien qui faisait prévaloir une logique statique et administrative, trouve son explication dans deux séries de causes convergentes :

- il y a d'abord l'expression d'attentes nouvelles des salariés dans un contexte d'essoufflement d'un modèle d'entreprise fondé sur le couple Taylorisme/Fordisme ;
- il y a ensuite, l'intégration des méthodes de recherche opérationnelle dans le management des entreprises qui ouvre la voie à la démarche prospective. Les modèles de simulation sur l'évolution démographique, sur les scénarii de croissance, sur les calculs d'opportunités ou de risques de telle ou telle décision, se généralisent dans les entreprises, grâce au boom de l'informatique.

Ce double processus résultant, à la fois de l'expression d'attentes diversifiées de la part des salariés qui souhaitent être reconnu en tant que personne, et de la formalisation d'outils informatiques, a joué un rôle de levier dans la professionnalisation du métier des ressources humaines. La dimension de gestion prévisionnelle s'impose donc, à côté des tâches administratives de gestion du personnel, comme une fonction essentielle.

Cependant derrière ce terme générique, consensuel du fait de sa généralité, se profilent des conceptions relatives différentes qu'il nous semble utile de préciser, pour éviter les malentendus et pour saisir les enjeux du débat actuel. Plusieurs conceptions de la gestion prévisionnelle se sont en effet succédé, chacune devant répondre à un défi conjoncturel spécifique.

· Le premier modèle s'attachait à la fin des années 1960, à formaliser une gestion des effectifs. La logique était purement quantitative, la démarche était collective.

· Puis, on est passé à une gestion prévisionnelle des carrières dans la période 1970-1975. La rupture avec le modèle antérieur est significative puisqu'il s'agit cette fois de réaliser « une gestion prévisionnelle intégrée » fondée sur une approche qualitative et beaucoup plus individualisée.

· Une troisième étape est franchie dans les années 1980 avec la formalisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Délibérément critique par rapport aux deux conceptions qui avaient précédé, cette nouvelle démarche intègre une méthode résolument stratégique. L'outil phare de cette période est le bilan social qui permet de réaliser des projections démographiques de la population de l'entreprise.

· Enfin la période actuelle est caractérisée par une démarche particulièrement complexe qui conjugue une double problématique à la fois collective et individuelle :

- sur le plan collectif, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuie sur des outils comme la nomenclature des emplois, la projection des pyramides des âges et des qualifications, des courbes de mobilité interne et externe. La méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences emprunte beaucoup la démographie. C'est le cas notamment des pyramides des âges, des sexes et des qualifications, qui structurent le phénomène de génération et façonnent la culture d'entreprise.

- Sur le plan individuel, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences repose essentiellement sur le potentiel de mobilité du personnel qui existe au sein de l'organisation. La connaissance des « poches » de savoir-faire à conserver et l'identification des besoins d'évolution des compétences, sont les préalables à la mise en pratique de cette volonté d'anticipation stratégique. La mobilité qui peut prendre des formes multiples, s'inscrit dans des « trajectoires professionnelles ». On parle également d'espace de mobilité professionnelle. On distinguera la mobilité géographique, la fonctionnelle, la mobilité qualifiante, la mobilité professionnelle. En réalité, la mobilité est une expression de la flexibilité. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'existe potentiellement que dans l'hypothèse d'une entreprise flexible, dans laquelle il existe une certaine marge de manœuvre. Elle est structurellement associée, comme son nom l'indique, à la notion de gestion de compétence

Nous avons constaté que les deux auteurs expliquent la gestion prévisionnelle dans deux sens différent ; **J.M. Peretti** situe la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans un contexte de sous et sur effectif. Ce qui fait l'entreprise doit prévoir ses besoins des ressources humaines en qualité et en quantité suffisant pour respecter l'adéquation poste/emploi. Quant à Geneviève Lacono se situe dans un contexte stratégique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vue par **Geneviève Lacono** suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en terme de compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de base dans le temps.

## **Section 02: Cadre conceptuel**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Concrètement: clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les inciter à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est nécessaire car l'entreprise est confrontée à de nombreux changements à anticiper si elle veut poursuivre son développement.

Dans ce chapitre nous allons essayer de présenter les principaux généraux de la GPEC dans la première section et sa méthodologie dans la deuxième section.

## **1. Principes généraux de la GPEC.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est issue d'une évolution de la fonction «ressources humaine». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle «Gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ».

Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Le récent décret concernant l'aide accordée par l'Etat aux entreprises qui s'engagent dans l'élaboration d'un plan de GPEC confirme l'importance de cette nouvelle fonction.

### **1. Présentation du concept:**

**1.1. Champ d'application :** L'application de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences interpelle directement deux niveaux:

**1.1.1. Organisation :** L'entreprise se doit être compétitive, efficiente et efficace afin d'assurer sa place sur le marché.

**1.1.2. L'employé :** Concernant l'employé il doit être soumis à certaines conditions qui sont:

- Avoir un cadre de travail défini;
- Etre compétent dans un domaine donné;
- Disposer de conditions de travail satisfaisantes;
- Avoir des perspectives en termes de déroulement de carrière.

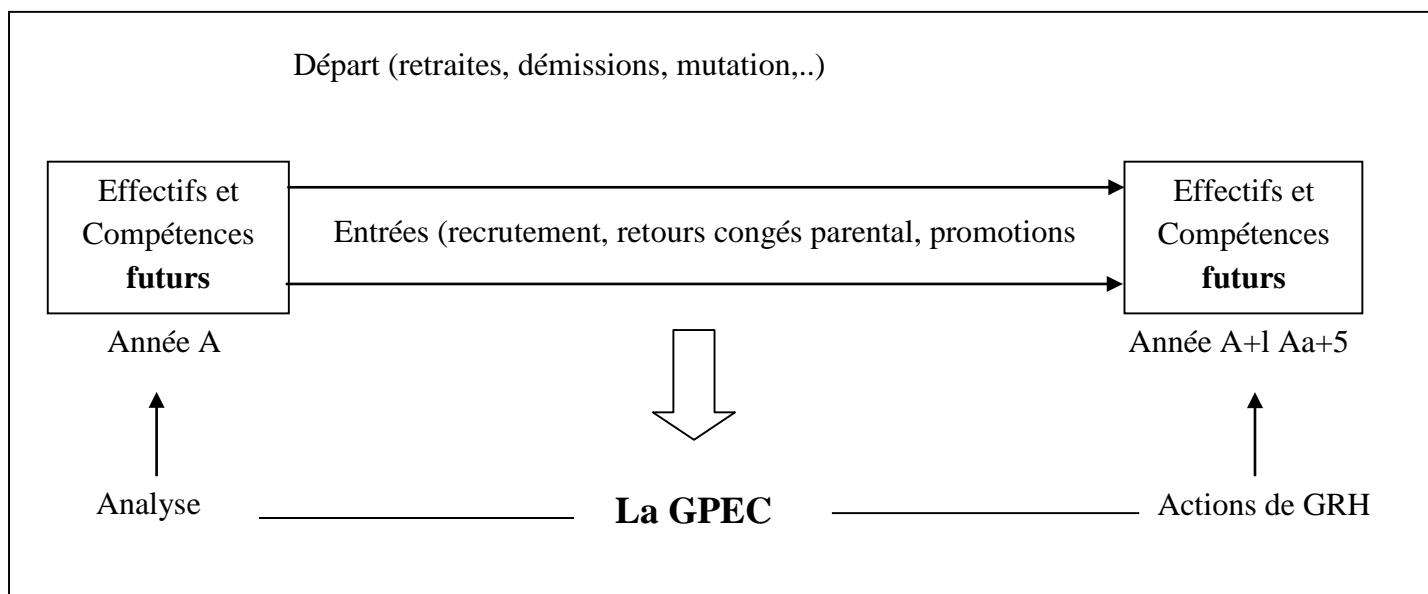
### **1.2 Définition de la GPEC:**

La GPEC selon **C.Thierry (1993)**: « C'est une gestion prévisionnelle des emplois qui se donne la souplesse d'adapter les salariés en faisant évoluer leurs compétences suivant les besoins organisationnels»<sup>1</sup>.

La gestion prévisionnelle (prospective) des emplois et des compétences est une technique de gestion des ressources humaines, c'est une démarche d'anticipation des futurs possibles en

Termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire Professionnel, comportements et savoir être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle permet à l'organisation d'anticiper sur l'évolution de ses effectifs en tenant compte des problématiques liées à son environnement interne et externe, comme le présente le schéma suivant :

**Figure N° 01 : Démarche de la GPEC.**



Source : Malet, L. op. Cité.

### 13. Les outils de la GPEC: selon G.Patrick (2000) p127

Afin de réussir une démarche de la GPEC, l'organisation dispose d'un certain nombre d'outils d'actions, permettant de mettre la lumière sur les ressources existantes inexploitées et les compétences et aptitudes dont elle peut-on avoir besoin, auxquelles elle recourir a fin de précéder a des ajustements ces constatations d'un déséquilibre suite à l'analyse des écarts .Parmi ces outils, on cite :

- **La définition de la fonction:**

L'ensemble des fonctions et des postes de l'entreprise sont répertoriés. Chaque poste fait l'objet d'un descriptif on terme de tache a accompli, sans que les compétences nécessaires pour sa réalisations soit pour autant déterminée.

- **L'appréciation du potentielle :**

Le potentiel du cadre est évalué, généralement, à partir d'une grille ou fonction de sa formation initiale et de sa capacité à effectuer les tâches qui incombent à sa fonction.

L'évaluation de sa carrière et de sa progression dans l'organigramme hiérarchique dépendent de son potentiel.

- **L'organigramme de remplacement:**

Chaque fonction est placée sur l'organigramme hiérarchique de l'entreprise. Le principe qui le sous-tend est de savoir qui occupe la fonction à un instant (T), de déterminer en fonction du potentiel de chacun des acteurs concernés, la situation sur l'organigramme à une période (T+1) ainsi que les progressions de chacun.

- **Le référentiel métier :**

C'est le même principe que celui de la définition de fonction à la seule différence près, qu'il ne s'agit plus de remplacer le métier dans l'organigramme hiérarchique mais, au contraire, de le situer par rapport aux autres métiers et en fonction des compétences nécessaires pour exercer cette fonction.

- **La référentielle compétence:**

Permet à l'organisation d'identifier les compétences nécessaires pour l'exercice d'un métier. Chaque métier doit être associé à une liste déterminante des compétences et du niveau de maîtrise exigé. Il permet au salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures du métier dans le cadre de sa progression professionnelle. Comme il permet à l'entreprise de porter une appréciation objective du professionnalisme de ces salariés et de vérifier s'ils disposent suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en maîtrise.

- **Le dispositif de métier:**

Permettre aux jeunes cadres d'acquérir, en (03) trois à (05) cinq ans, toutes les compétences nécessaires pour évoluer dans l'entreprise. Ils permettent aux salariés de choisir les promotions leur permettant de développer les compétences jugées indispensables à l'issue de leur évaluations et l'atteinte de leurs objectifs.

- **Le bilan social :**

Il permet à l'entreprise de négocier et d'établir des priorités d'actions en retraçant les principaux indicateurs sociaux : l'emploi, les rémunérations, hygiène et la santé, les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

- **La pyramide des âges:**

C'est une représentation graphique qui représente la répartition, a un instant donné, du personnel de l'entreprise par tranche d'âge. Elle permet d'éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et d'assurer la relève par un effectif jeune c.-à-d. D'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, formation, réduction des effectifs.

**1.4 Les acteurs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:**

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte du salarié en tant que tel. Il doit être reconnu dans sa dimension (d'acteur stratégique et identitaire). Le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'entreprise.<sup>1</sup>

**1.4.1. La direction de l'entreprise:**

La direction de l'entreprise se comporte comme un acteur clés de la GPEC qui consiste à :

- Définir à partir d'axes stratégiques une organisation du travail, avec des effectifs conditions d'emplois approprié;
- Elaborer des plans d'action pour favoriser l'évolution et l'adaptation des compétences;
- Evaluer régulièrement les performances professionnelles et les compétences de ses salariés pour favoriser leur évolution;
- Mettre à la disposition de ses salariés les outils de gestion de l'emploi et de formation;
- Informer le personnel et les partenaires sociaux des changements d'organisation, des pratiques et résultats obtenus en matière de GPEC.

**1.4.2. Le salarié:**

Homme ou femme participe à son développement et à son adaptation aux mutations technologiques, au moyen des outils, formations et informations mis à sa disposition, il doit

---

<sup>1</sup> Laëtitia Lethielleux. L'essentiel de la gestion des ressources humaines.3eme édition. Mars 2009

Pouvoir évaluer tout au long de sa vie professionnelle à partir de reclassement, conversion, formation avec les moyens associés, en accord avec les exigences de l'entreprise et ses souhaits personnels.

## **2. Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:**

La GPEC comprend trois parties : la gestion prévisionnelle ou prospective, la gestion des emplois et la gestion des compétences.

### **21. Finalité d'une gestion prospective:**

La gestion prospective permet de se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, libérée des contraintes dues aux changements, l'entreprise peut construire un plan stratégique rationnel. L'action dans le court terme s'inscrit alors dans un projet à long terme pour devenir une véritable stratégie d'entreprise.

### **22. Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois:**

La gestion prévisionnelle des emplois vise à anticiper l'évolution des métiers nécessaire au regard des activités et des objectifs de l'entreprise.

Une attention particulière sera portée à l'équilibre démographique des effectifs et au maintien des emplois, actuellement et dans une perspective à long terme.

### **23. Finalités de la gestion prévisionnelle des compétences:**

La gestion prévisionnelle des compétences vise à obtenir :

- L'évolution des existantes des salariés en fonction des besoins futurs de l'entreprise;
- L'adhésion des salariés à une démarche cohérente d'anticipation collective et personnelle;
- L'amélioration de leurs compétences;
- La reconnaissance des valeurs professionnelles.

Il est aussi possible de regrouper ces finalités en un groupe, ainsi il visera à harmoniser les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution en identifiant les compétences clés qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme.

Les entreprises abordent ce thème pour les raisons suivantes :

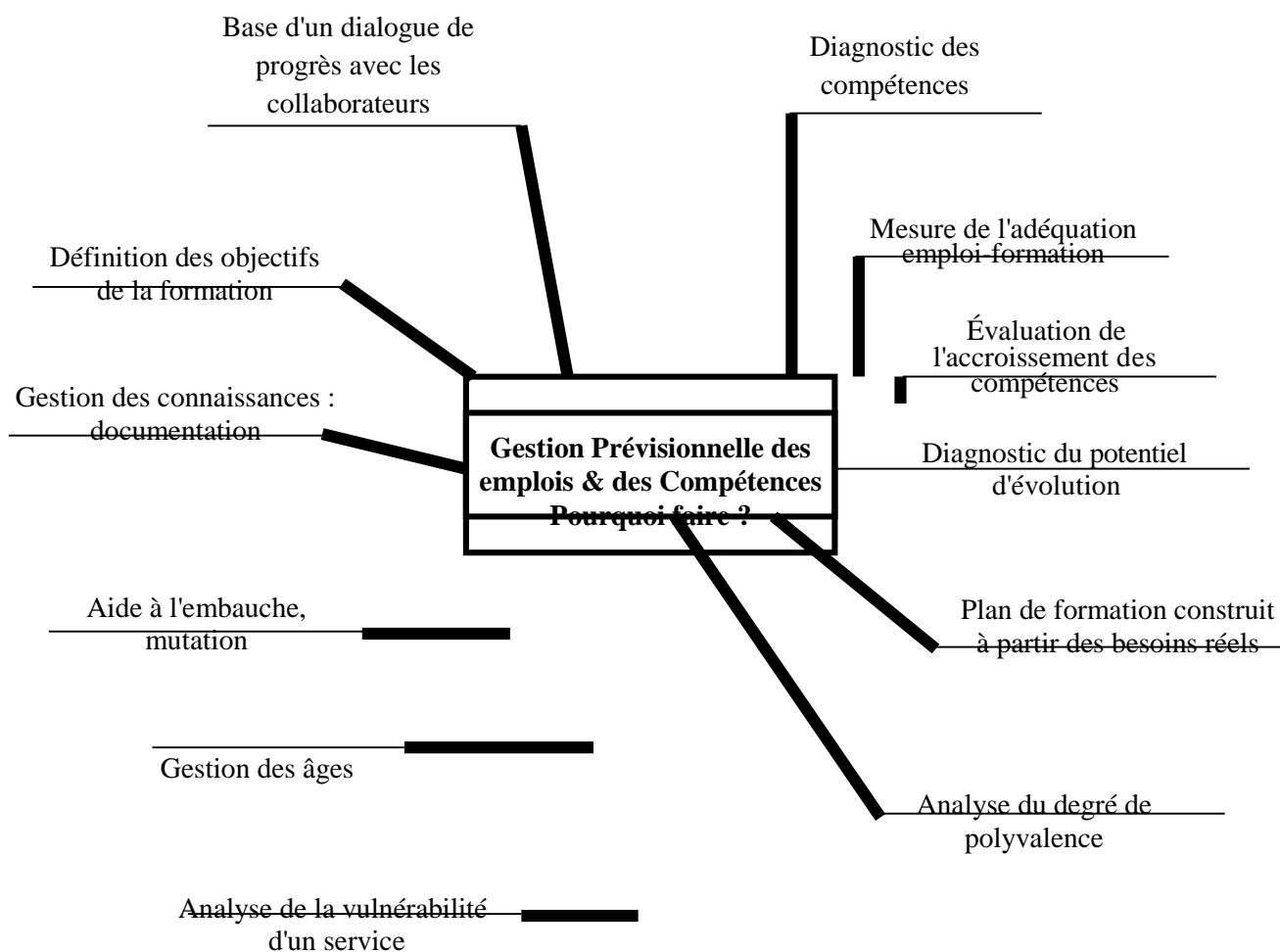
- Optimiser les compétences internes;
- trouver un outil adapté pour répondre à la question juridique "un travail égal, salaire égale";
- Construire un répertoire des métiers et des compétences;
- Etablir une cartographie des compétences internes et nécessaires pour assurer l'évolution de l'entreprise;
- Appuyer le développement des compétences des salariés;
- Mettre en œuvre, un système d'évaluation des collaborateurs ; Assurer l'attractivité de l'entreprise et conserver ses meilleurs éléments;
- Anticiper des évolutions des équipes en fonction des pyramides des âges;
- Harmoniser le fonctionnement d'une équipe (fusion/acquisition ou réorganisation interne) ;
- Reconnaître les compétences des salariés et les faire évoluer;
- Faciliter une réorientation stratégique : nouveau produit, nouveau service.

Le schéma suivant offre d'autres possibilités de réponse à cette même question et cela de manière schématique.

---

<sup>1</sup> Site internet : [www.abdias.consiel.com](http://www.abdias.consiel.com), (la GPEC, une gestion des savoirs ou une gestion de l'action), Mai 2010.

**Figure N° 02 : Utilisations possibles de la GPEC.<sup>1</sup>**



**SOURCE :** site internet : [www.abdias.conseil.com](http://www.abdias.conseil.com)

### **3. Avantage et limites de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

#### **3.1. Les avantages de laGPEC<sup>1</sup>:**

L'articulation d'une démarche GPEC dans l'entreprise constitue une véritable opportunité tant pour le salariés que pour l'organisation, du moment tell qu'elle sert, à la fois les intérêts de l'entreprise, On lui garantissant l'efficacité économique et l'optimisation de ces ressources humaines et ceux (les intérêts) les salariés en leur permettant l'épanouissement et l'amélioration de leurs compétences

<sup>1</sup> IBID. p97

### **3.1.1. Pour l'entreprise:**

La GPEC porte pour l'entreprise un certain nombre d'avantages à savoir :

- Favoriser la cohérence entre toutes les politiques RH;
- Permettre d'élever les niveaux de qualification des salariés pour accompagner les changements;
- Assurer une plus grande légitimité aux directions de ressources humaines (DRH);
- Répondre aux problématiques suivantes : difficultés de recrutement, adaptation des conditions de travail, faire face à une situation de sureffectif, maintien du personnel dans un emploi de qualité.
- Faire apparaître l'intérêt de la polyvalence.

### **3.1.2. Pour le salarié:**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet au salarié un certain nombre d'avantages dont on peut citer :

- Renforcer leur employabilité, fait reconnaître leur savoir-faire;
- Valorisation de leurs compétences et de leurs contributions personnelles et collectives à la performance de leur entreprise;
- Développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise est ainsi d'augmenter leur motivation.

## **32 Les limites de la GPEC:**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est difficile à mettre en œuvre Par rapport à des limites diverses à s'avoir :

- **Difficultés de prévision:**

Dans un contexte économique très mouvant il n'est pas facile de prévoir (évolutions des technologies, des marchés, de productivité, de la concurrence, ...).

- **La GPEC reste avant toute chose, une énergie des ressources humaines (RH):**

- 
- Elle est susceptible de répondre à des coups;
- Elle a du mal à s'installer comme un modèle de gestion directe;

## **2. Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

---

<sup>1</sup> Extrait d'un entretien avec un responsable du personnel chargé de piloter les démarches GPEC, enquête française qui a porté sur 6 entreprises de différent secteur : construction électrique, télécommunication, informatique, automobile, banque, Christian Defelix, Miche Dubois, Didier Retour, « février et juin 1997.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines (GRH) se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

## **2.1. Préambule de la démarche GPEC**

### **2.1.1. Conditions de mise en œuvre de la GPEC:**

La GPEC n'est pas efficace sans stratégie claire et précise. Elle doit être conduite comme un véritable projet d'entreprise. Pour la mettre en œuvre dans l'entreprise, il est nécessaire de réunir des conditions au préalable:

- **Identification précise des ou du problème à résoudre:**

On ne peut pas démarrer une GPEC qu'après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problème de qualification, problème de recrutement, départ à gérer,.....etc.).

- **Définition des projets clairs:**

L'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5% le turn-over).

- **Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise:**

La GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise, en d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

- **Le suivi et évaluation:**

Un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements si besoin.

### **2.1.2. Les différentes manières d'entrer dans une GPEC:**

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC, l'entreprise doit se poser certaines questions. L'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de ses objectifs, sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines. Il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC :

- Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification;
- Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché;
- Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.

**D.Thierry (1990)** : propose cinq modes d'entrée dans une GPEC ; ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

– **L'entrée par le plan moyen terme:**

Il s'agit de prévoir l'adéquation ressources et emplois dans le moyen terme (recrutement, départ...). Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).

– **L'entrée par les unités:**

C'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production, ainsi elle est précise. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.

– **L'entrée par les familles professionnelles:**

Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille(les acheteurs, les gestionnaires...).

– **L'entrée par les investissements:**

Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations, elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles.

– **L'entrée par les emplois sensibles:**

Il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et de contraintes majeures.

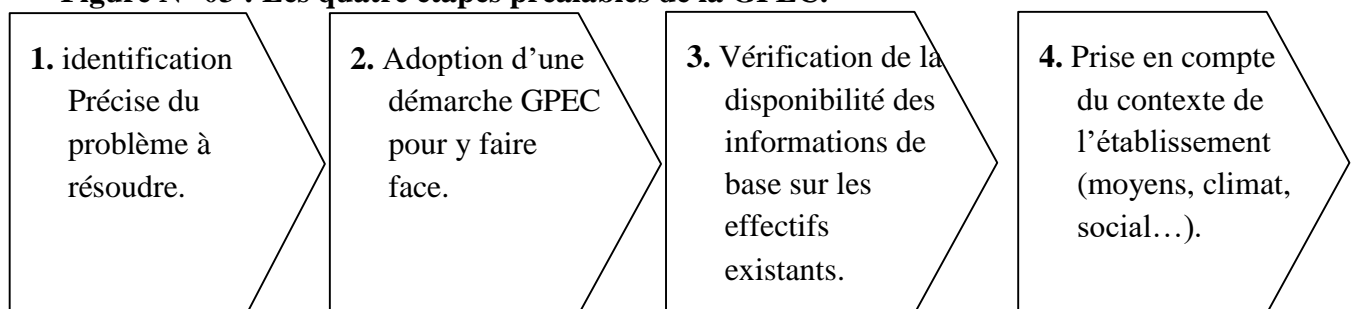
Ces différents modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et compétences actuels et de leurs évolutions futures.

### **2.1.3. Les étapes préalables à la mise en place d'une GPEC:**

Après que l'entreprise identifié ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, elle devra vérifier la disponibilité des informations de base sur les effectifs existants et prendre en compte de contexte de l'établissement (moyens, climat social...).

Comme il est présenté dans le schéma suivant :

**Figure N° 03 : Les quatre étapes préalables de la GPEC.<sup>1</sup>**



**Source :** Moulin (Patrick), Fiches pratiques GPEC, 2000.

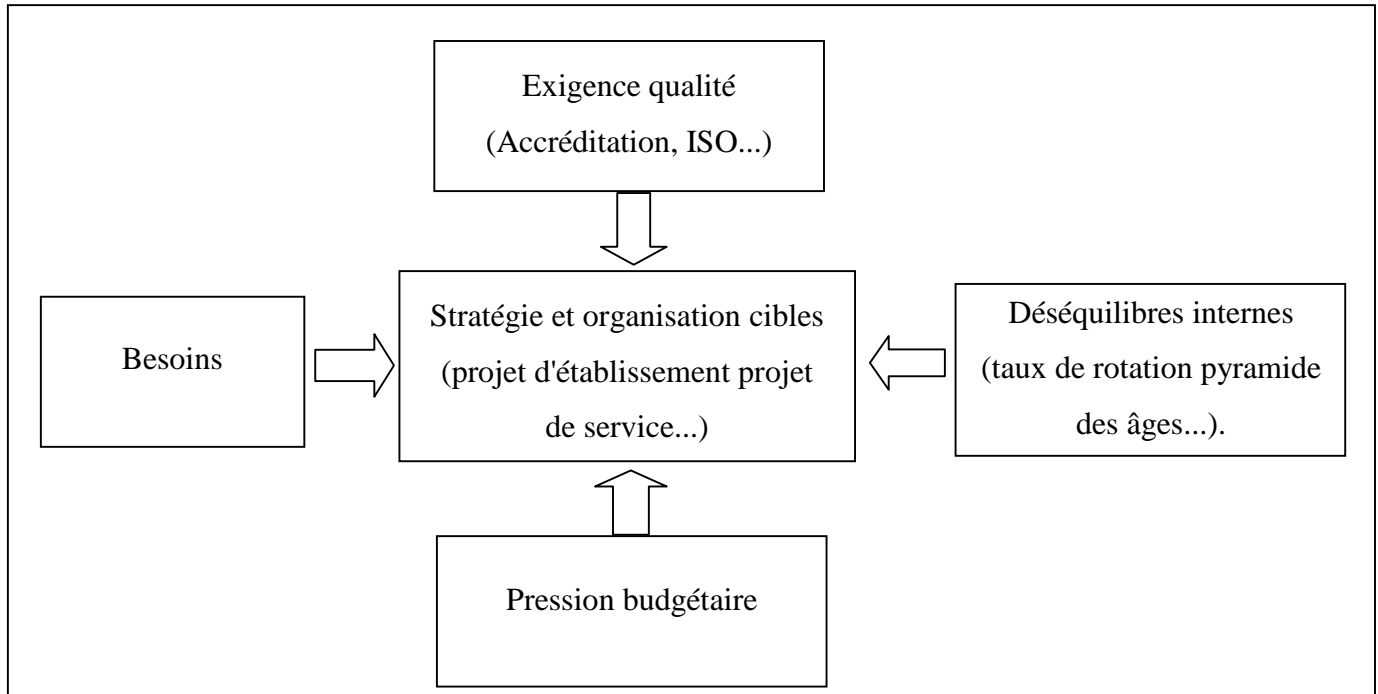
Elle devra aussi établir une stratégie claire et précise, permettant de déterminer l'effectif et les compétences futures nécessaires en tenant compte des exigences et des besoins de

---

<sup>1</sup> Thierry (Dominique). Op. Cité.

L'entreprise, ainsi que des déséquilibres internes et des pressions budgétaires, Comme il se présente dans le schéma suivant:

**Figure N° 04: Stratégie préalable à une démarche GPEC.<sup>1</sup>**



Source : Site Internet : [www.fichespratiqueGPEC.fr](http://www.fichespratiqueGPEC.fr)

## **2.2. Mise en œuvre d'une démarche GPEC:**

Quel que soit le but recherché par une entreprise dans le lancement d'une démarche GPEC, la porte d'entrée qu'elle choisira, elle passera toujours par trois étapes :

- Prévisions des besoins en ressources humaines;
- Analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise;
- Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement.

### **2.2.1. Prévisions des besoins en ressources humaines:**

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étapes consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaire à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour le recrutement du personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettant<sup>1</sup>Site Internet : [www.fichespratiqueGPEC.fr](http://www.fichespratiqueGPEC.fr)(Fiche pratique. Moulin Patrick, 2000). Mai 2010.

D'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles?
- Quels types de compétences faudra-t-il?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail futur?
- A quel moment et pour combien de temps?

Pour répondre à ces questions l'entreprise devra établir un portrait global de ses besoins à l'aide d'outils de la prévision de la demande de ressources humaines (tableau N°2).

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonctions de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emplois, des employés actuels et des prochains recrutements. Ce modèle permet de regrouper plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines à le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique, le nombre de services de l'entreprise.

Les chiffres du tableau servent d'exemple .ainsi, l'entreprise compte actuellement huit développeurs web. L'un d'entre eux pourrait bénéficier d'une promotion interne .la demande future ne justifie que six postes de ce type. Résultat : il y a un développeur web en trop.la flèche indique une possibilité d'avancement pour l'agent de ressources humaines, qui pourrait ainsi devenir directeur des ressources humaines lorsque le poste s'ouvrira.

---

<sup>1</sup> Dumais (Jean-François), Turcotte. Renaud. Daigneault. Marie « guide de gestion des ressources humaines, édition Techno Compétences, Québec, 2003.

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectifs actuels	Départ prévu (*)	Avancement potentiel (**)	Demande future	Déséquilibre	
						Surplus	Manque
<b>Gestion</b>	Directeur des ventes	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1			1		
	Directeur des opérations				1		1
	Directeur de la R & D	1			1		
<b>Ressources humaines</b>	Directeur de ressources Humaines				1		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
<b>Soutien administratif</b>	Adjoint						
	Réceptionniste						
<b>Opération</b>	Développeur web						
	Administrateur de bases de Données	8			6	2	
	Concepteur graphiste						
<b>Vente</b>	Vendeur						
	Conseiller en marketing						
	Designer						
<b>Recherche et développement</b>	Ingénieur						

Source : Dumais (Jean-François). 2003

(\*) : Départ prévus : inscrire les prévisions de retraites, transferts, coupures de postes.

(\*\*) : Avancement : inscrire le nombre d'employés qui pourraient bénéficier d'un avancement d'échelon ou d'une promotion au cours de prochains mois.

### 2.2.2. Analyses quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise:

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel, en évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre. Pour ce faire, il faut connaître les compétences de tous les employés actuellement en poste, Pour chacun d'entre eux, il faut connaître:

- Son expérience professionnelle;
- Son rendement;
- Sa formation et ses qualifications;
- Ses champs d'expertise;
- Ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrières;
- Ses activités d'apprentissage réussies;
- Son degré de polyvalence.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profit d'un moment privilégié avec pour explorer lui les possibilités de développement de sa carrière.

Cette évaluation du potentiel de l'entreprise utilise plusieurs outils comme:

– **Analyse de poste:**

Est le premier pas du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la formation, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen-terme, les postes eux-mêmes regroupés en famille professionnelle (Annexe N° 01).

Cet outil a pour but de :

- Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise;

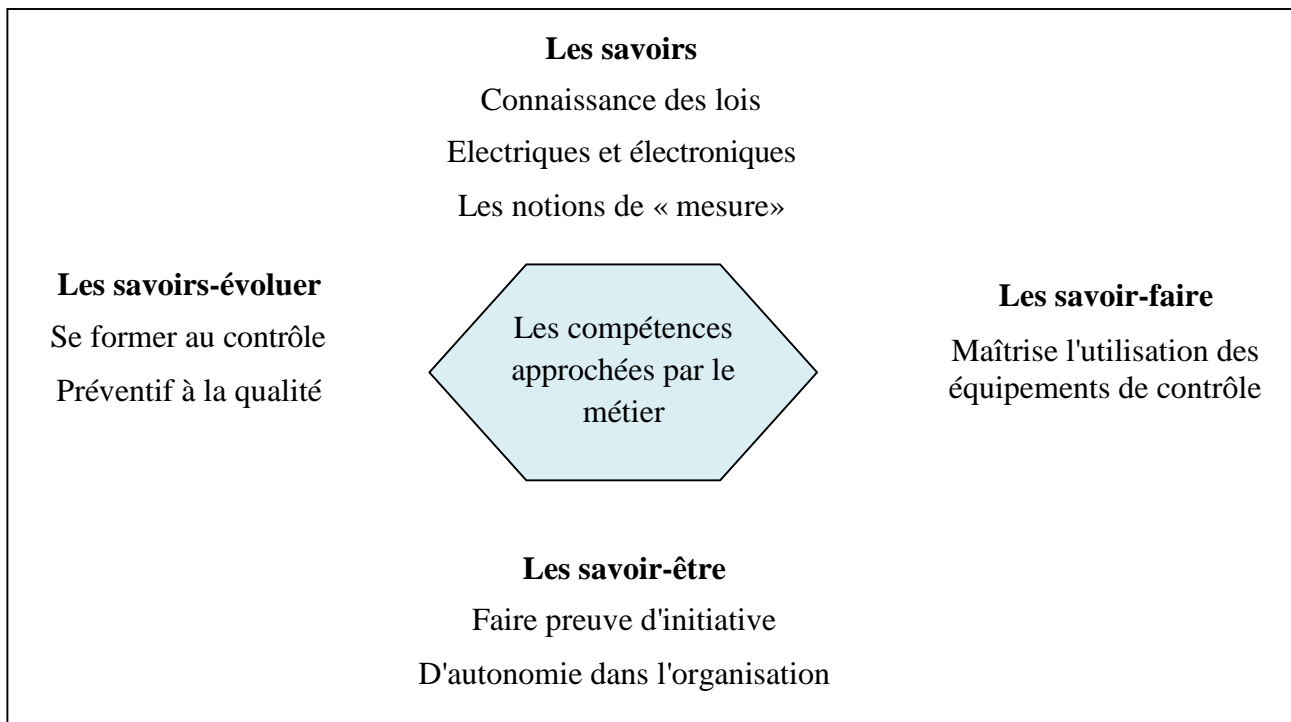
- Faire un pronostic sur les emplois qui vont évoluer ;
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

**La démarche requise:**

Plusieurs méthodes existent : entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto-description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de certains propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape. Le schéma modélise cette démarche. Exemple d'analyse de poste : contrôleur dans l'industrie électrique ci-dessous :

**Figure N° 05 : Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.<sup>1</sup>**



**Source :** Martoiy. B, Crozet. D.

**– Les limites de cet outil:**

- L'influence du titulaire du poste sur sa description de fonction;
- La plus ou moins grande cohérence entre ce qui est déclaré et la réalité;

<sup>1</sup>Martory. B, Crozet .D. « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », Duodi, 2001.

- La difficulté à saisir l'essentiel de la fonction.

– **Le profil poste:**

Il correspond aux exigences en matière de travail, aux qualités requises pour tenir le poste (Annexe N° 02). Cette définition permet de :

- Fixer les exigences en qualification requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles;

- Fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

Cet outil à deux finalités principales :

- Pour le recrutement qu'il soit interne ou externe;

- Pour évaluer la personne dans le poste, mesurer des écarts par rapport au profit requis.

**La démarche requise :**

Partie intégrante de l'analyse du poste, il est officialisé par un document homogène qui permet d'avoir un langage commun sur les attendus du poste pour recruter ou évaluer. Il nécessite une rédaction détaillée et précise.

Il se situe dans la démarche logique de la gestion prévisionnelle des compétences pour déterminer la cible qui permettra les analyses et les ajustements.

– **La grille de compétence:**

C'est un outil au service de l'encadrement. Elle lui permet de renforcer son rôle d'animateur et de pilotage de son organisation (Annexe N° 03).

La grille de compétences permet de bien cerner les disfonctionnement d'un system GRH, dans l'exemple présent elle permet de mesurer le degré de polyvalence et de mettre à jour ses zones de vulnérabilités (Annexe N° 04).

**2.2.3. Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement<sup>1</sup>:**

---

<sup>1</sup> Site internet (Mémoire on ligne Meyrat Sébastien), « Gestion des compétences professionnels en entreprise », Mai 2010.

C'est la dernière étape du processus de Gestion Prévisionnelle qui consiste à coordonner et articuler les différents leviers, collectifs et individuels, de gestion des compétences de façon anticipée :

- L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification;
- La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations;
- Le recrutement;
- La mobilité;
- La formation;
- La gestion des carrières;
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels;
- Le management de l'organisation (individus, équipes, structure).

Elles ont comme but :

- De piloter les changements pour s'assurer que l'entreprise disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs en fonction de sa stratégie;
- Impliquer le salarié dans un projet d'évolution professionnel. Elles se conforment sur une démarche d'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs qui permettent de dégager des plans d'actions et d'orienter les politiques ressources humaines.

Les politiques d'ajustement sont régulièrement utiles une fois que la gestion prévisionnelle Des emplois et des compétences est mise en œuvre.

Le tableau suivant résume les types d'écarts et l'action de rajustement qui lui est propre :

**Tableau N° 02 : Types d'écart et mesure d'ajustement pratique.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Dumais (jean-f) « guide de gestion des ressources humaines », Techno compétences, Canada, 2003.

	Types de Déséquilibre	Type de constant	Modalités d'ajustement
<b>Facteur humain</b>	<b>Déséquilibre Quantitatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un manqué de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sien de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement programme de recrutement interne.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de poste à combler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction (mise à pied temporaire ou permanente).</li> </ul>
	<b>Déséquilibre Qualitative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel n'a pas les compétences et les habilités nécessaires pour combler les postes à prévoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage, formation et perfectionnement.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle personnel est surqualifié par rapport aux postes à prévoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restructuration des performances.</li> <li>• Réaffectation des ressources</li> </ul>
<b>Facteur temps</b>	<b>Déséquilibre à court terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En sous effectifs en raison d'un surcroit de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants...</li> </ul>
	<b>Déséquilibre à moyen et à court terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ en retraite, de licenciement, de mutations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement interne (promotion) ou externe, dans le cas des départs en retraites il faut prévoir un cycle de transfert des connaissances.</li> </ul>

**Source :** Dumais (jean-f).

### **2.3. Les raisons de ne pas signer laGPEC<sup>1</sup>:**

Une négociation nationale interprofessionnelle sur la GPEC s'est ouverte en juillet dernier suite à l'accord du 11 janvier 2008 dit de « modernisation du marché du travail ». La loi dite de « cohésion sociale » de janvier 2005 avait auparavant rendu la négociation de la GPEC obligatoire dans les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus.

Il y a presque 20 ans déjà la force ouvrière (FO) avait démonté toute la mécanique néfaste de la GPEC. Le discours pro GPEC n'a pas changé depuis : on modernise, on dialogue, on est partenaire, on « employabilité », on positive, on améliore la performance, on dynamise ...

On dynamise ? Où on dynamite les droits individuels et collectifs des salariés ? Pour l'Union Nationale des Syndicats FO du Nucléaire, on les dynamite !

Parmi les meilleures raisons pour la force ouvrière de ne pas signer un accord GPEC on peut citer :

#### **1<sup>ère</sup> raison : la GPEC a pour objectif la meilleure utilisation des « ressources humaines».**

C'est-à-dire la meilleure exploitation de la force de travail. En fonction de sa stratégie, une entreprise « compétitive » et « rentable » veut maintenir l'équilibre entre besoins et ressources : matières premières, trésorerie, main d'œuvre etc.

La GPEC sert à évaluer en permanence le stock de main d'œuvre et à l'adapter au besoin de l'entreprise, tant en quantité qu'en qualité. La GPEC prévoit les emplois à supprimer, à créer, ou à adapter, afin d'éviter les « secousses » dans l'approvisionnement de main d'œuvre.

#### **2<sup>ème</sup> raison : le but des accords GPEC est d'associer les syndicats à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière d'emploi.**

Ceci afin d'éviter aussi les secousses sociales qui ne manqueraient pas d'arriver. D'où l'idée « Participative ». Dans les « accords de GPEC », on trouve toujours des diagnostics soi-disant partagés sur la situation économique de l'entreprise.

La démarche est habile et trompeuse : on fait croire aux syndicats qu'on va mieux gérer l'emploi avec eux, alors qu'en réalité on les musèle pour pouvoir casser les emplois ! De fait, dans les accords, c'est toujours la stratégie de l'entreprise qui est prioritaire sur toute autre considération.

---

<sup>1</sup> Site internet : Sylviane, fichier PDF, Juin 2010.

**3<sup>ème</sup> raison : la GPEC ne reconnaît donc pas les rôles et places respectives de l'employeur et du syndicat.**

Or les intérêts des salariés et ceux de l'employeur ou de l'entreprise ne sont pas les mêmes et souvent opposés.

« On ne peut être à la fois gouvernant et gouverné » répétait André Bergeron lorsqu'il était secrétaire général de Force Ouvrière (de 1963 à 1989).

**4<sup>ème</sup> raison : la GPEC c'est l'individualisation de la relation de travail.**

Chaque salarié devient lui-même responsable de son « employabilité ». Dans le jargon GPEC, on parle de « parcours professionnel » : on fixe des objectifs individuels évalués par la hiérarchie au cours d'un « entretien annuel professionnel ». Le « professionnel » permet surtout d'interdire au salarié d'être assisté par un militant syndical. Avec ce système, le caractère collectif du contrat de travail est brisé, le salarié se retrouve seul face à l'employeur, et dès lors le syndicat n'a plus d'utilité.

**5<sup>ème</sup> raison : la GPEC remplace les qualifications négociées dans les conventions collectives et assises sur les diplômes nationaux.**

Par des « référentiels des métiers » basés sur des « compétences » inventées par le patron et évaluées par la hiérarchie selon des critères fixés par l'entreprise. Bref, la GPEC sape les fondements des conventions collectives.

**6<sup>ème</sup> raison : les accords GPEC prévoient un court-circuitage du Comité d'Entreprise.**

Les accords GPEC prévoient toujours une « commission de suivi » à laquelle sont données toutes les informations sur l'emploi, la situation économique et la stratégie de l'entreprise, en imposant la confidentialité.

Ainsi la CE, la commission économique et la commission emploi-formation sont court-circuitées, et les infos recueillies ne peuvent pas être transmises à l'expert de la CE !

**7<sup>ème</sup> raison : certains syndicats adorent la GPEC.**

Parce qu'ils préfèrent le « dialogue social » à la négociation, et qu'ils sont pour l'association du syndicat à la gestion de l'entreprise sous forme de « contre-pouvoir ». Force Ouvrière y a toujours opposé sa conception du « contrepoids », en toute indépendance.

**8<sup>ème</sup> raison : le « dialogue social », la GPEC, le « Management participatif », c'est à l'origine une doctrine sociale fasciste.**

(Exemple : charte du Travail de Pétain), qui refuse que les salariés définissent et exposent librement leurs revendications, considérant que l'entreprise est un « bien commun » qu'il faut gérer au mieux de l'intérêt général. Bien entendu, si le « dialogue social » c'était que le patron ouvre les négociations et satisfasse les revendications, nous serions d'accord. Mais c'est exactement le contraire : l'expérience montre que l'ouverture du « dialogue social » signifie la fermeture de la porte aux revendications.

En résumé, la signature d'accords sur la GPEC contribue à l'intégration de l'organisation syndicale, ruine son utilité, anéantit son indépendance, contourne les accords collectifs, et isole le salarié.

La conclusion s'impose : Force Ouvrière, syndicat libre et indépendant, n'a aucun intérêt à entrer dans ce type de démarche, encore moins à la promouvoir. GPEC, dialogue social, etc. nous disons : attention, danger grave et imminent pour le syndicalisme indépendant et les salariés !

La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer, en effet, complexe pour une entreprise ne disposant pas de service ressources humaines structuré. Cependant, cette dernière est donc appelée à faire appel à des experts qui pourront la soutenir dans cette démarche dont les principales étapes sont:

- Identification précise du ou des problèmes à résoudre : on ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir réalisé un diagnostic pour identifier le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départs à gérer.).
- Définition des objectifs : l'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5% le turn-over).
- Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise : La GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés sa fin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au

Déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action.

Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

- Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements des besoins

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

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

Cette deuxième section est consacrée à la formation, nous présentons dans la première section les différentes définitions de la formation, ses objectifs, et sa typologie. Dans la seconde section nous allons présenter les différentes étapes du processus de formation. Bien sûr avec l'articulation de la formation avec la GPEC.

### **3. Politiques, objectifs et types de formation.**

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

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

#### **1.1 Définition de la formation:**

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

Nous commençons par celle de **LOUART Pierre (1994) p130**, qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

La deuxième est celle donnée par **VATIER Raymond (1960) p90**, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

La troisième et la dernière définition est celle présentée par **SEKIOU et Al p336**, qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

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

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

## **1.2. La politique de la formation:**

**MEIGANT Alain (2003) p55**, dans son livre « manager la formation », définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement ».

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

Selon **SOYER Jacques (1999) p48**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée » ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

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

Une politique de formation doit répondre à un double but :

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

### **1.3. Enjeux et objectifs de la formation:**

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

#### **1.3.1 Les enjeux de la formation :**

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

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

#### **1.3.2. Les objectifs de la formation:**

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

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs;

- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits;
- Accroître chez chaque salarié l'estime en soi;
- Aider les sans-emploi à intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

#### **1.4. Les types de formations :**

La formation porte sur plusieurs types. Selon **SOYER Jacques (1999) p48**, il existe cinq types de formation :

##### **1.4.1. Formation d'adaptation:**

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

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

#### **1.4.2. Formation de Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité:**

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

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

#### **1.4.3. Formation d'outil intellectuel de base (culture générale):**

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

#### **1.4.4. Formation de culture d'entreprise:**

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

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

#### **1.4.5. Formation de mobilisation sur un projet d'entreprise :**

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un

Projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines Ressources,.....etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite du projet.

#### **4. Le processus de la formation et sa place dans la GPEC**

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

##### **2.1. Identification et analyse des besoins de la formation:**

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. En réalité il n'y a pas de besoins de formation mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre. La formation est une solution à des problèmes et permet à l'entreprise d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

###### **2.1.1. La notion de besoin de la formation:**

**Selon M.Alain (2003) p132 :** « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ».

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

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

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

###### **2.1.2. Les types de besoin de la formation:**

Dans son livre «la fonction formation », **SOYER Jacques (1999)** p126 décrit trois types de besoins de formation: « les besoins personnels, individuels et collectifs».

***a) Les besoins personnels:***

On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

***b) Les besoins individuels :***

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

***c) Les besoins collectifs:***

Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

**2.1.3. Collecte et analyse des données:**

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

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

**2.1.3.1. Recueil des données:**

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

– **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel:**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet d' :

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

– **Enquêtes informelles et formelles:**

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

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

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

– **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte:**

Il existe plusieurs indicateurs statistiques d'alerte, parmi eux, on peut citer:

- Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts;
- Le nombre d'accidents du travail;
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires;
- Le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées;
- Le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards...

- **Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés**  
:

La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

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

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

#### **2.1.3.2. Analyse des données recueillies:**

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

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

Selon **Alain MEIGNANT (2003)**, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales » :

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

#### **2.1.4. La classification des besoins:**

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

#### **2.2. Elaboration du plan de formation :**

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

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

##### **2.2.1. Définition du plan de formation:**

**A.MEIGNANT (2003) p140** définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les tenues suivantes :

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

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

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

### 2.2.2. Les objectifs du plan de formation :

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

**Tableau 03 : Les finalités possibles d'un plan de formation. <sup>1</sup>**

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolidé l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature.  Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation.  Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe	Formation à la sécurité dans un atelier.  Formation de toute la DRH

<sup>1</sup> CADIN Loïc. GUERIN François. PIGEYPE Frédérique. GRH : pratiques et éléments de théorie. Paris. Edition DUNOD.1997. P 296.

	performances.	entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	aux nouvelles législations sur la formation.
	Formations d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3 ans) accompagner et faciliter les changements.	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine.  Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ».  Formations diplômantes externes.
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières d'ingénieurs.  Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences.  Formation à la création d'entreprise.

			Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités participables.  Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif à l'interculturel.  Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences.  Cellules de reconversion.

Source : CADINL. GUERINF. PIGEYRE F. Op cit. P 297.

### 2.2.3. Les choix de la politique de formation:

Dans son ouvrage « Ressources Humaines », **Jean-Marie PERETTI (1998) p379** cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

– **Choix des objectifs de la formation:**

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants :

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

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

– **Choix du budget:**

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

– **Choix du contenu:**

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

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

– **Choix des bénéficiaires:**

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

– **Choix des modalités :**

L'éventail des choix est large. Il s'agit de choisir :

- **La durée de la formation :** L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.
- **Formation « intra » ou « inter » :** L'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes...etc. La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux.

- **Formation par moyens internes et organisme externe :** L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs .La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.
- **Formation pendant ou hors les heures de travail :** Pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures du travail. Pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.
- **Formules pédagogiques :** Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

Dans ce cadre, **MEIGNANT Alain (2003)** classe les méthodes en cinq catégories :

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

#### **2.2.4. La validation du plan:**

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

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

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

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

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

- d'une petite plaquette diffusée dans les services;
- d'un document affiché;
- d'un numéro spécial du journal de l'entreprise; ..... etc.

- D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes:

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

### **2.3. La mise en œuvre de la formation:**

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

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

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le

Déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation...etc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions .cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans le tableau précédent, on trouvera des données relatives:

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

#### **2.4. Le suivi de la formation:**

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

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

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

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

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

#### **2.4.1. Le suivi administratif:**

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

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, comptes rendus d'évaluation). Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

#### **2.4.2. Le suivi comptable:**

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

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

- Coût des locaux : salles de cours, ateliers.

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

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

## **2.5. L'évaluation des effets de la formation :**

Deux dimensions qui apparaissent l'or de l'évaluation de la formation à s'avoir :

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

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

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

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

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation. Puis, au moyen d'une évolution du rendement au travail, quelque temps après la formation, il faut vérifier si les

Apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme, cela se fera dans quelques mois à quelques années après la formation.

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

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

De ce fait, **SOYER Jacques (1999) p250**, propose trois grands types d'évaluation :

### **1. Le pseudo évaluation:**

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation. L'évaluation de l'action « à chaud » En fin de stage : Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

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

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

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

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

### **2. L'évaluation par objectifs:**

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

– **L'évaluation des objectifs pédagogiques:**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tester, re tester pour déterminer l'évaluation des savoirs exercices pratiques pour les savoir-faire...etc. L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

– **L'évaluation des objectifs de formation:**

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

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour un large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi. La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ? Fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ? Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible?

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

– **L'évaluation des objectifs finals:**

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

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

### **3. Les approches complémentaires:**

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer.

Dans le cas de formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable de mais des questionnaires d'autoévaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

### **2.6. L'articulation entre la formation et la GPEC:**

Il est nécessaire d'élaborer le plan de formation à partir des référentiels métiers et de le développer sur les compétences managériales et transversales.

Pour être efficace et rendre l'entreprise viable, il faut impérativement :

- Préparer les compétences de demain, et cela passe par la formation ;
- Anticiper les emplois émergents;
- Cibler les nouveaux profils;
- Se projeter dans l'avenir.

Etablir un lien entre la GPEC et la formation, c'est le moyen de lui donner un sens en faisant le rapprochement entre les demandes de formation et les évolutions de l'emploi autrement dit entre les projets des salariés et ceux de l'entreprise.

De plus, dans le cadre de la GPEC, le plan de formation doit permettre d'accompagner et de gérer :

- La gestion des carrières et les évolutions des salariés;
- Les mobilités nécessaires;
- Les évolutions de la technicité des postes de travail de l'entreprise;
- La pénibilité des postes et les conséquences pour les collaborateurs.

### **2.6.1. La formation un outil incontournable de la GPEC :**

La GPEC est une démarche d'anticipation qui permet à l'entreprise d'identifier les ressources nécessaires pour réaliser ces objectifs à moyen terme. Par conséquent, elle participe à la dynamique de performance, d'évolution de l'entreprise et de chaque collaborateur. Encore faut-il se poser les bonnes questions concernant les actions de formation engagée... en effet, ces dernières permettant-elles vraiment d'accompagner les projets de l'entreprise ?

### **2.6.2. La formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:**

La formation dans le cadre de la GPEC est un facteur clés de succès dont l'entreprise :

- Il est indéniable que le plan de formation doit avoir une ligne directrice. En effet ce dernier ne doit pas juste tenir compte des souhaits de formation des collaborateurs.
- La formation doit reprendre efficacement aux besoins que l'entreprise peut connaître à différents stades de son évolution. Il convient donc d'adapter la formation au besoin de l'entreprise. Il est impératifs d'évaluer que l'entreprise fasse de la formation un outil stratégique de la GPEC, d'ailleurs, de manière générale, aucun collaborateurs ne doit être laissé à l'écart des processus de gestion des compétences et de la formation, quel que soit l'emploi qu'elle occupe.
- De plus il est impératif d'évaluer l'impact de la formation sur les compétences même si cela s'avère très complexe car elle n'est pas toujours facilement mesurable, néanmoins, l'évaluation de la formation de la GPEC sont complémentaires.

Il est important de constater que les systèmes de GPEC ne permettent pas d'évaluer concrètement l'efficacité des formations, et donc d'apporter la preuve des efforts de l'entreprise pour développer l'employabilité des collaborateurs.

### **2.6.3. Les dispositifs de formation comme « levier » au service de la GPEC:**

Les formations suivies doivent impérativement maintenir l'employabilité. Il est par conséquent primordial de passer des « référentielles compétences » au plan de formation.

- Faire le point sur les nouvelles responsabilités : des entreprises dans la gestion des compétences et l'employabilité:
  - Les implications imposées par la loi de Borloo ; négocier la gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétence
  - Cadre juridique de la formation professionnelle continue : intégrée les dernières évolutions
  - Bilan de la récente jurisprudence en matière de GPEC.
- Renforcer la cohérence : entre l'ensemble des obligations en matière de formation professionnelle continue et de gestion des emplois.
  - Associer étroitement plan de formation et GPEC. Les outils proposés par le droit de la formation pour adapter les salariées à l'évolution de l'emploi.
  - Quel plan d'action et quelle ingénierie pour développer les compétences nécessaires aux enjeux stratégiques de l'entreprise?
- S'appuyer sur la réforme de la formation professionnelle pour construire un accord GPEC cohérent
  - Intégrer les mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées à l'accord.
  - Effort de formation

## **CHAPITRE 2**

### **Contexte pratique et cadre méthodologique**

Dans un environnement économique de plus en plus global, instable et concurrentiel, la réussite de NAFTAL repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques.

Il s'agit pour NAFTAL de faire face à la concurrence, de prendre conscience de ses atouts et de se mesurer en permanence aux défis technologiques, économiques, et sociaux, qui caractérisent son domaine d'activité.

Pour cela, NAFTAL a engagé un important effort d'actualisation de sa politique Ressources Humaines et de réingénierie de ses processus de développement et de gestion des ressources humaines. Elle vise par cela à se rapprocher du niveau d'efficacité atteint dans ce domaine par les compagnies les plus performantes du secteur pétrolier dans le monde.

Le présent chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche dans la première section. Et une deuxième section consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil de NAFTAL.

## **Section 1 : la méthodologie de recherche**

La présente section est consacrée pour la présentation du cadre méthodologique dans lequel nous allons examiner la démarche méthodologique suivi afin de parvenir aux résultats finaux de la recherche.

### **1. La méthode de recherche choisie:**

Toute recherche scientifique est soumise à des règles méthodologiques qui la supportent au long de travail de recherche, pour mener une étude scientifique le chercheur a le choix entre deux types de méthodes méthodologiques, la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Le choix entre le qualitatif et le quantitatif dépend de certains critères déterminants en basant sur la nature et le contexte de l'étude.

Afin de déterminer La contribution de la formation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de NAFTAL nous avons opté pour une démarche quantitative en basant sur une enquête par questionnaire afin de faire ressortir les données et les informations nécessaires pour aboutir à notre objectif de recherche.

Dans cette approche quantitative le chercheur est appelé à dénombrer, mesurer et quantifier l'objet à étudier puis il est sensé d'analyser via des outils d'analyse les résultats obtenus.

### **2. L'outil de collecte des données:**

Le chercheur quantitativiste qui décide d'adopter une méthode quantitative dans sa recherche exploratoire doit choisir des instruments et des outils qui permettent la collecte puis l'analyse et le traitement des données dans le terrain de recherche, pour mener notre étude nous avons basé premièrement sur la recherche documentaire qui nous a permet de ressortir les indicateurs à examiner au long de travail de terrain puis en tant que nous sommes dans le quantitatif l'outil le plus fréquemment utilisé par les chercheurs est bien le questionnaire dont nous allons le présenter ci-après :

## **2.1. La recherche documentaire:**

La documentation est un travail de recherche consiste à consulter les travaux scientifiques réalisés par des chercheurs ou des professionnels qui peuvent être des livres, des articles, des revues ou d'autres sources scientifiques, cette recherche permet de comprendre la réalité du phénomène étudié et permet de savoir les concepts liés du sujet de recherche.

Afin de réaliser notre étude nous avons basé dans notre recherche documentaire sur deux types de ressources, la ressource interne qui est le patrimoine scientifique au sein de la bibliothèque de l'école nationale supérieure de management à travers la consultation des ouvrages que ce soit physiques ou numériques, la ressource externe est l'accès à des plateformes et des bibliothèques scientifiques en ligne en bénéficiant des articles scientifiques issus des revues internationales agréées ainsi que l'utilisation de certains sites web célèbres.

En plus de ces deux sources nous avons bénéficié des documents qui appartiennent à l'entreprise d'accueil qu'il s'agit de l'archivage et les études réalisées auparavant.

## **2.2. Le questionnaire:**

Le questionnaire constitue un moyen incontournable pour collecter les données nécessaires pour analyser un phénomène donné, il s'agit d'un ensemble structuré de questions écrites posées à un certain nombre d'individus que nous souhaitons étudier, chaque question porte un indicateur et une variable permettant de construire le chemin d'analyse du phénomène examiné.

Selon Paul N'DA (2015), « *l'enquête par questionnaire consiste à poser, par écrit, à des sujets une série de questions relatives à une situation, à leur opinion, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un problème, ou de tout autre point qui intéresse le chercheur. Elle nécessite des réponses écrites* ».

Pratiquement nous avons pu élaborer et construire un questionnaire d'enquête pour nous permettre de procurer et récolter des données auprès de l'échantillonnage envisagé, le questionnaire d'enquête regroupe dans deux pages 15 questions de type fermé dont les enquêtés ont la possibilité de choisir entre plusieurs alternatives qui ont été proposées.

Pour plus de détails nous présenterons la structure de notre questionnaire et son emplacement dans la construction de l'enquête (voir les annexes).

### **3. La population cible:**

Une population est une collection d'individus (humains ou non), c'est-à-dire un ensemble d'unités élémentaires (une personne, un groupe, une ville, un pays) qui partagent des caractéristiques communes précises par un ensemble de critères. (Paul N'DA, 2015)

À travers la définition ci-haut la population d'étude constitue un ensemble homogène des personnes constituant l'objet d'étude sur lesquels nous réalisons une enquête pour aboutir à un objectif de recherche bien déterminé.

En projetant la définition sur le contexte d'étude, notre population se représente dans la direction générale qui constitue 534 salariés qui travaille au sein de NAFTAL.

### **4. L'échantillonnage:**

Selon le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE (1998), « *échantillonner c'est choisir un nombre limité des personnes qui seront interrogées au cours d'une enquête par sondage en vue d'obtenir un résultat représentatif*»

Également Pour G. DELANDSHEERE (1976, p.337) « *échantillonner c'est choisir un nombre limité d'individus, d'objets ou d'événements dont l'observation peut conduire à des conclusions applicables à la population entière dans laquelle le choix a été fait* ». (Cité par Thomas HAGENIMANA, 2010)

Quant à nous, en basant sur les deux définitions en haut, un échantillon d'étude représente une partie de la population qui partage les mêmes caractéristiques que la population mère, un échantillon représentatif regroupe les mêmes similarités que le champ d'étude global, cela nous permet d'avoir un résultat statistique cohérent et valable pour la généralisation des résultats obtenus.

Pour notre étude de cas afin de respecter la règle de la représentativité de l'échantillon nous avons choisi des personnes susceptibles de nous apporter les informations pertinentes et valables pour notre étude de cas.

L'échantillonnage effectué au sein de NAFTAL est basé sur une sélection étudiée qui regroupe 18 employés qui présente un parcours professionnel de plus de 6 ans expérience dont 4 dirigeants, 6 gestionnaires et 8 autres fonctionnaires chacun occupe un poste différent dans la direction générale ce qui va nous donner des réponses issues des différents profils.

Le tableau ci-dessous montre l'échantillonnage de l'étude choisi au sein de NAFTAL :

Tableau N°04 : présentation de l'échantillonnage étudié:

<b>Echantillonnage</b>	
Taille de l'échantillon	18
Cadres dirigeants	4
Gestionnaires	6
Autres employés	8

**Source** : moi-même (terrain)

## **5. Difficultés rencontrées lors de la recherche:**

L'instabilité et l'incertitude environnementale ainsi que l'inexistence d'un entourage idéal impliquent des contraintes et difficultés dont le chercheur doit faire face pour accomplir sa recherche.

Pour notre situation il est très important de signaler que dès le départ nous avons engagés dans la réalisation d'une étude qualitative portant sur l'organisation des entrevues semi- directives avec les employés de Naftal afin de collecter un maximum de données nécessaire pour notre analyse mais vu que la situation Sanitaire critique que

Nous vivons et vu l'obligation de respecter les mesures de sécurité ainsi que la suspension des stages par les directions nous avons réorienté notre recherche en adoptant la démarche quantitative via une enquête par questionnaire.

Cette réorientation méthodologique nous a permis de dépasser les contraintes en réalisant des questions susceptibles de parvenir plus au moins à notre objectif de l'étude.

Ainsi que parmi les difficultés rencontrées en réalisant l'étude de cas l'insuffisance des données collectées de sorte que le nombre de réponses est limité car l'activité de NAFTAL est reculée durant la crise sanitaire ce qui a impliqué l'arrêt de travail de plusieurs employés.

## **Section 2 : Présentation de l'entreprise NAFTAL**

NAFTAL est une entreprise algérienne, filiale à 100% de groupe SONATRACH. Elle est rattachée à l'activité de la commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers est dérivée sur le marché algérien.

L'entreprise emploie près de 31000 collaborateurs répartis sur l'ensemble de ses districts et directions régionales. NAFTAL détient le monopole dans le marché de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie.

La direction générale de l'entreprise NAFTAL est implantée à CHERAGA-Alger.

## **Section 1 : La présentation de l'entreprise NAFTAL**

A ce stade nous allons présenter l'entreprise son historique, activité et expérience et ses Offres, moyens et organisation.

### **1.1.Historique, activité et expérience de NAFTAL**

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP a été créée par le décret N°80/101 du 6 Avril 1980. Entrée en activité le 1<sup>er</sup> Janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers sous le sigle «NAFTAL».

En 1987, «l'ERDP NAFTAL» a été restructurée et modifiée par le décret N°87/189 en deux entreprises :

- NAFTEC chargée du raffinage du pétrole;
- NAFTAL chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

Filiale à 100% de la SONATRACH, NAFTAL est passée à l'autonomie le 18 Avril 1998 suite à l'abrogation du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et l'ouverture aux opérateurs privés du marché de «gros» des produits pétroliers en 1997. Son capital est de 6,65 milliards de DA.

La création de STPE, société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer, en partenariat avec SNTF le 21 Décembre 1999.

Le 29 Juillet 2002 il y'avait une augmentation du capital social de l'entreprise NAFTAL de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA conformément à la résolution de

L'AGEX. Puis en 2018 ils ont fait une autre augmentation de capital social de 15,65 milliards de DA à 40 milliards de DA.

Chiffre d'affaire : pour l'année 2015, les activités de la société ont engrangé un chiffre d'affaire de 333.2 milliards de DA, en légère hausse par rapport à celui réalisé en 2014 332.7 milliards de DA.

**Explication du Logo:**  **Figure n° 9 :** Logo de NAFTAL

**Source :** Document interne.

- Deux lettres arabes: نفطية مواد م.ن.
- Label: produit pétroliers en Français et مواد نفطية en arabe .
- Les cinq lignes: qui représentent les cinq branches à savoir ; carburants, commercialisation, Activités internationales et partenariat, lubrifiant, pneumatique, bitumes et GPL.
- Deux couleurs:
  - Le bleu : pour les deux lettres et label (NAFTAL), synonymes de largeur et d'horizon.
  - Le jaune : pour le fond du logo, symbole du sérieux.

#### **1.1.1. Activités de l'entreprise NAFTAL (SPA)**

NAFTAL est une société par actions (SPA) au capital social de 15 650 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe SONATRACH, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des GPL;
- La formulation des bitumes;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux sur le territoire national ;
- Le transport des produits pétroliers.

Elle tient, à ce titre, à:

- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés.

- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique adaptée en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- Œuvrer à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures de l'entreprise.
- Développer une image de marque de qualité.

### **1.1.2. Expérience et expertise de NAFTAL**

De par sa longue expérience et son savoir-faire dans les domaines du stockage, du transport, de la distribution et commercialisation des produits pétroliers; de la maintenance des installations fixes et matériel roulant; de la formation de techniciens dans ses centres de formation et / ou chez le client, NAFTAL a acquis une expertise à même de lui permettre de développer des partenariats. Elle est en mesure d'apporter de l'assistance technique dans divers domaines, notamment :

- la mise en place de systèmes de distribution des GPL et carburants adaptés aux besoins du client;
- l'installation de centres de conversion au GPL carburant ;
- la construction et l'installation de centres et de micro-centres emplisseurs GPL;
- l'installation de citernes propane et leur utilisation;
- l'installation propane pour un réseau local de distribution.

NAFTAL, via sa filiale Bouteilles à Gaz (BAG), dispose également d'une maîtrise dans la fabrication, le contrôle et la maintenance des appareils à pression (bouteille GPL : 3, 6, 13 et 35 kg, citerne GPL carburant et extincteurs) et des palettes.

Depuis sa création, NAFTAL a envisagé son développement à travers la maîtrise de ces métiers et l'intégration des nouvelles techniques.

Convaincue que cette vocation ne peut se traduire que par la prise en charge de la ressource humaine dans ces domaines, la Société NAFTAL inscrit dans sa stratégie la formation comme axe principal. Pour se faire, la société fait appel en interne à deux centres de formation et en externe à toutes les compétences formées par les Universités, Instituts et autres organismes du secteur. NAFTAL dispose de deux centres de formation à Khroub et à Oran. Ces centres assurent des formations de perfectionnement et de recyclage au personnel

De NAFTAL et aux tiers dans le stockage, l'exploitation, la distribution & le transport, la maintenance et HSE.

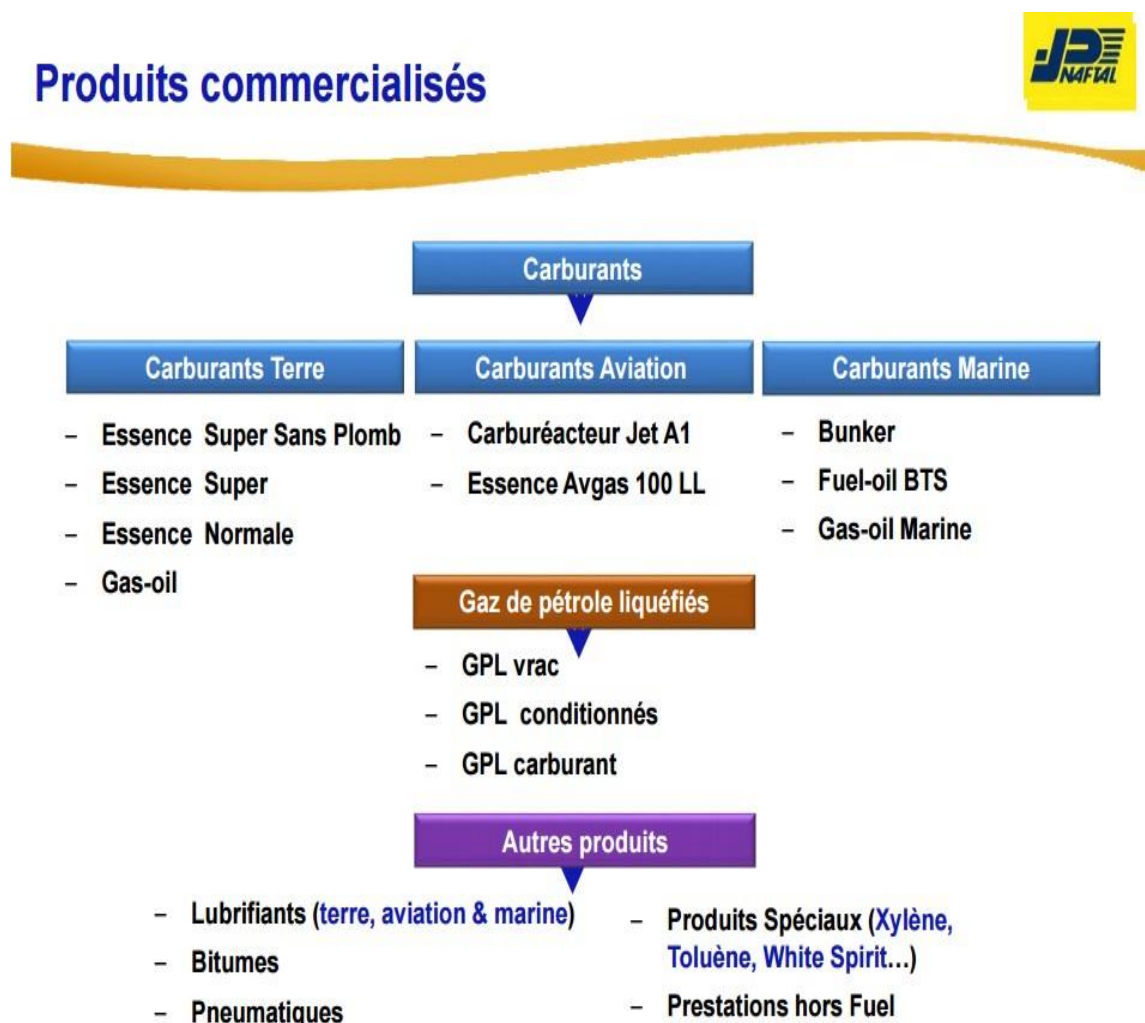
## 1.2. Offre, moyens et organisation de NAFTAL

L'entreprise NAFTAL présente aux clients des offres diversifiées, et elle dispose de moyens qui lui permettent de réaliser ses tâches et ses missions.

### 1.2.1. Offre de NAFTAL

NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national, de par la structure monopolistique du marché de la distribution et de la commercialisation des carburants. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services.

**Figure n°6 :** Les produits commercialisés par la société NAFTAL.



Source : Présentation de l'entreprise NAFTAL in <http://www.usthb.dz.conculté-le-15/12/2018>.

### 1.2.2. Les Moyens Matériels et Humains

#### A. Moyens matériels (infrastructures opérationnelles)

- 47 dépôts carburants terre;
- 42 centres et mini-centres GPL;
- 09 centres vrac GPL;
- 47 dépôts relais;
- 30 dépôts aviation;
- 06 centres marins;
- 15 centres bitumes ;
- 40 usines d'emplissage GPL;
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km;
- Un parc roulant de 3 300 unités plus ou moins;
- Un réseau de stations-service de 1804 dont 674 en toute propriété (GL et GD) et 370 stations-service en gestion directe.

## B. Moyens Humains

Le personnel de la société était au nombre de 29856 (2009), réparti selon les catégories Socioprofessionnelles comme suit : (le premier chiffre est celui de 2009 avec détaille mais les effectifs employés au 31 décembre 2015 s'établissent à 31285 agents.

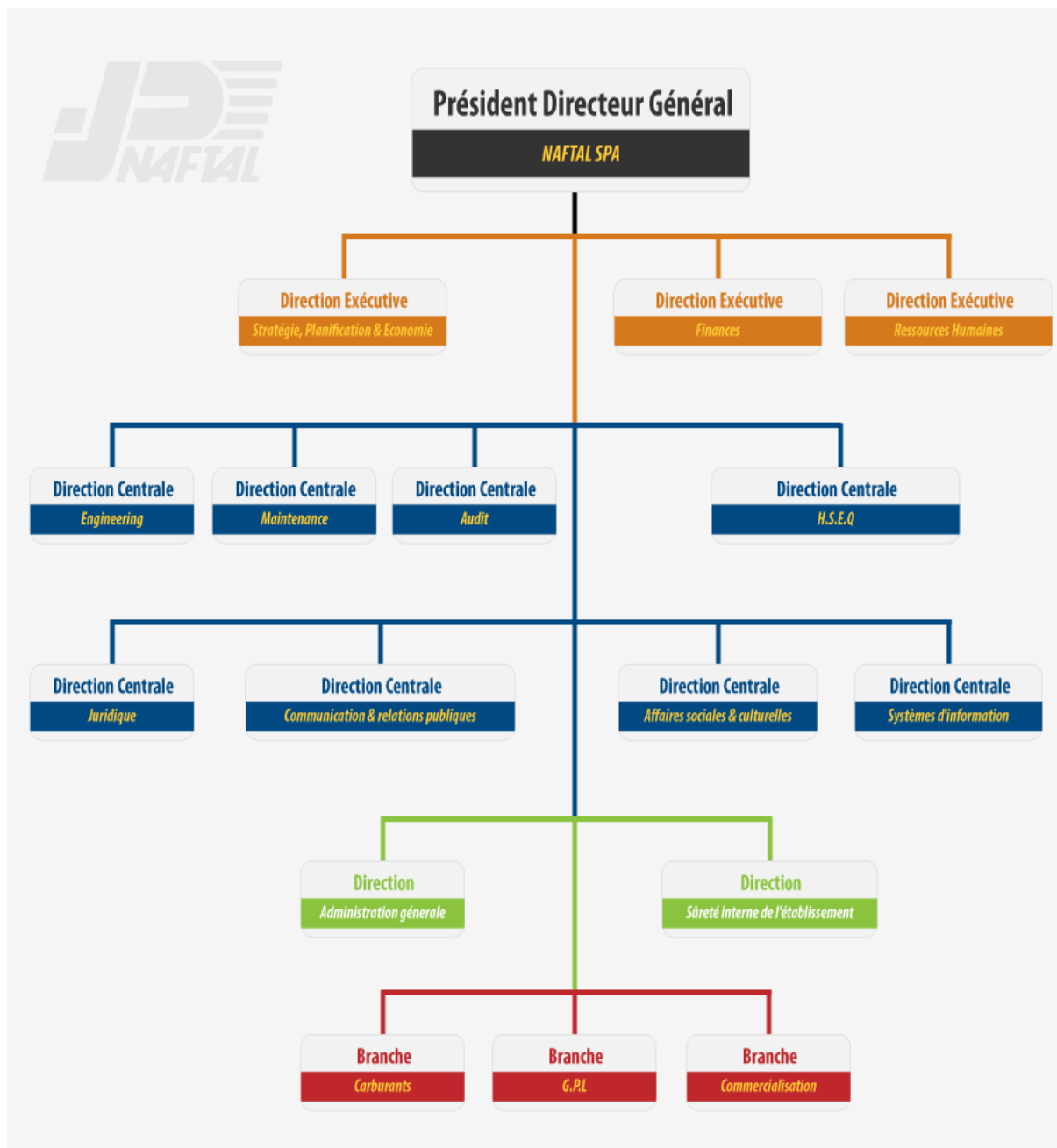
**Tableau n°04** : les moyens humains de la société NAFTAL (2009).

CATEGORIE	NOMBRE	POURCENTAGE(%)
Cadres	5513	15
Maîtrises	8761	26
Exécutions	15082	42
Permanents	24771	83
Temporaires	4991	17
Total	29856	100

**Source** : document interne NAFTAL.

Organisation de l'entreprise NAFTAL Suite à son intégration dans le groupe SONATRACH (100 % SPA au capital de 40 milliards DA) dont elle est filiale, NAFTAL s'est organisée autour de plusieurs divisions. Ces divisions ont pour mission de définir avec la direction générale, la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnels de la société.

**Figure n°07** : organigramme de la société NAFTAL.



**Source** : Document interne NAFTAL

### 1.2.2.1. La Direction Générale

Elle est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.

#### A. Les Structures Fonctionnelles:

Il s'agit des directions exécutives, des directions centrales et des directions de soutien.

**a. Directions Exécutives :** Elles sont chargées de:

- Définir la politique et la stratégie de la société;
- Anticiper la tendance;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle;
- Assurer le management stratégique;
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble;
- Assister les structures opérationnelles.

**b. Directions Centrales:**

Ce sont des centres d'expertise pour les activités d'Engineering, de Maintenance, d'Audit, d'Hygiène Sécurité Environnement et Qualité (H.S.E.Q), des activités juridiques, de la Communication et les relations publiques, des affaires sociales et culturelles, et des systèmes d'information.

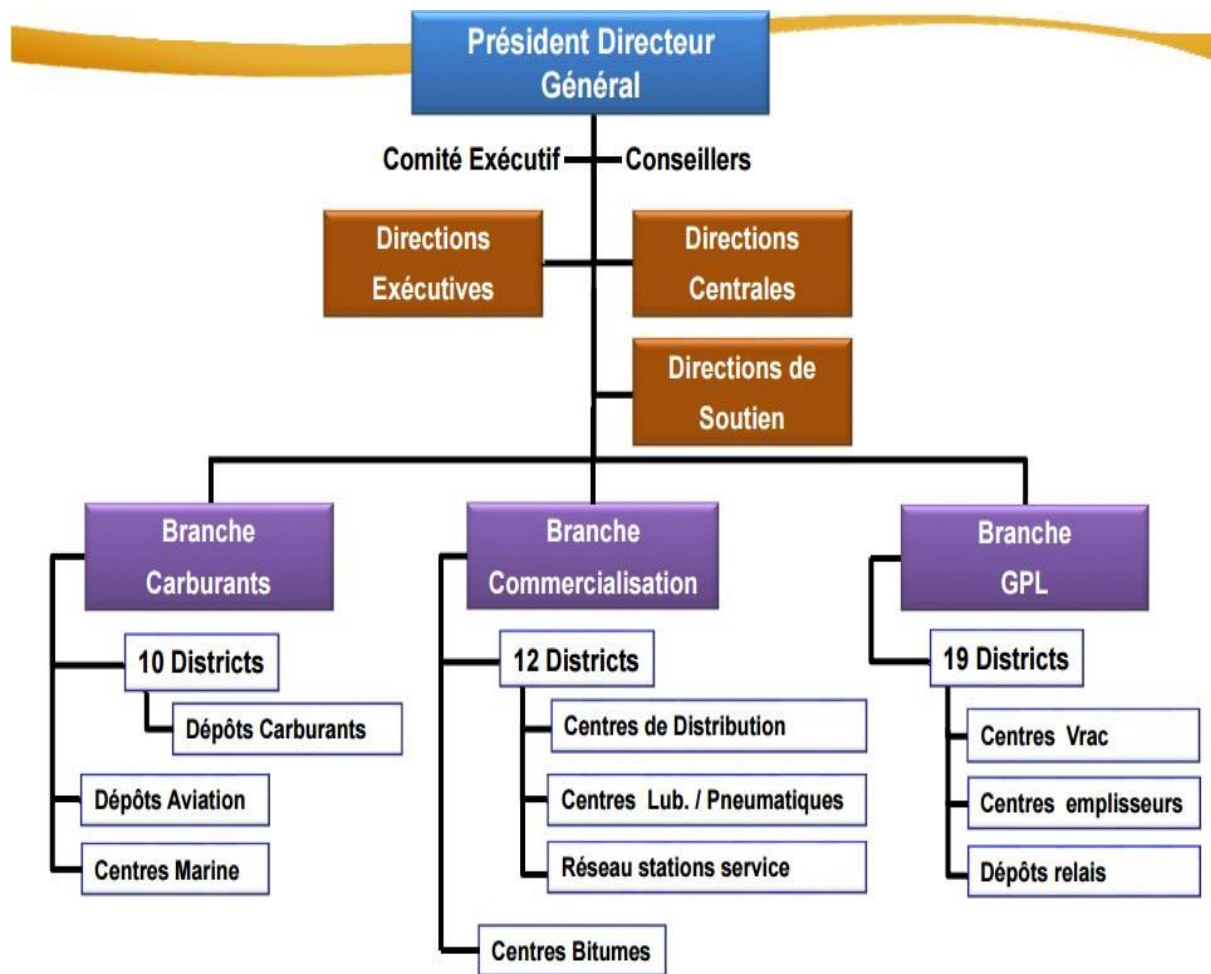
**c. Directions de Soutien:**

Elles assurent la sûreté interne de l'établissement et la gestion administrative du siège social de la société.

**B. Les Structures Opérationnelles**

Son métier est organisé en ligne produit, selon trois branches produites. Chaque branche exerce ses matières de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société dans la limite de son objet social.

**Figure n°08 :** Organigramme abrégé de la société NAFTAL.



Source : <https://www.docplayer.fr/2449068PrésentationdelasociétéNAFTAL.Consulté-le15/12/2018>.

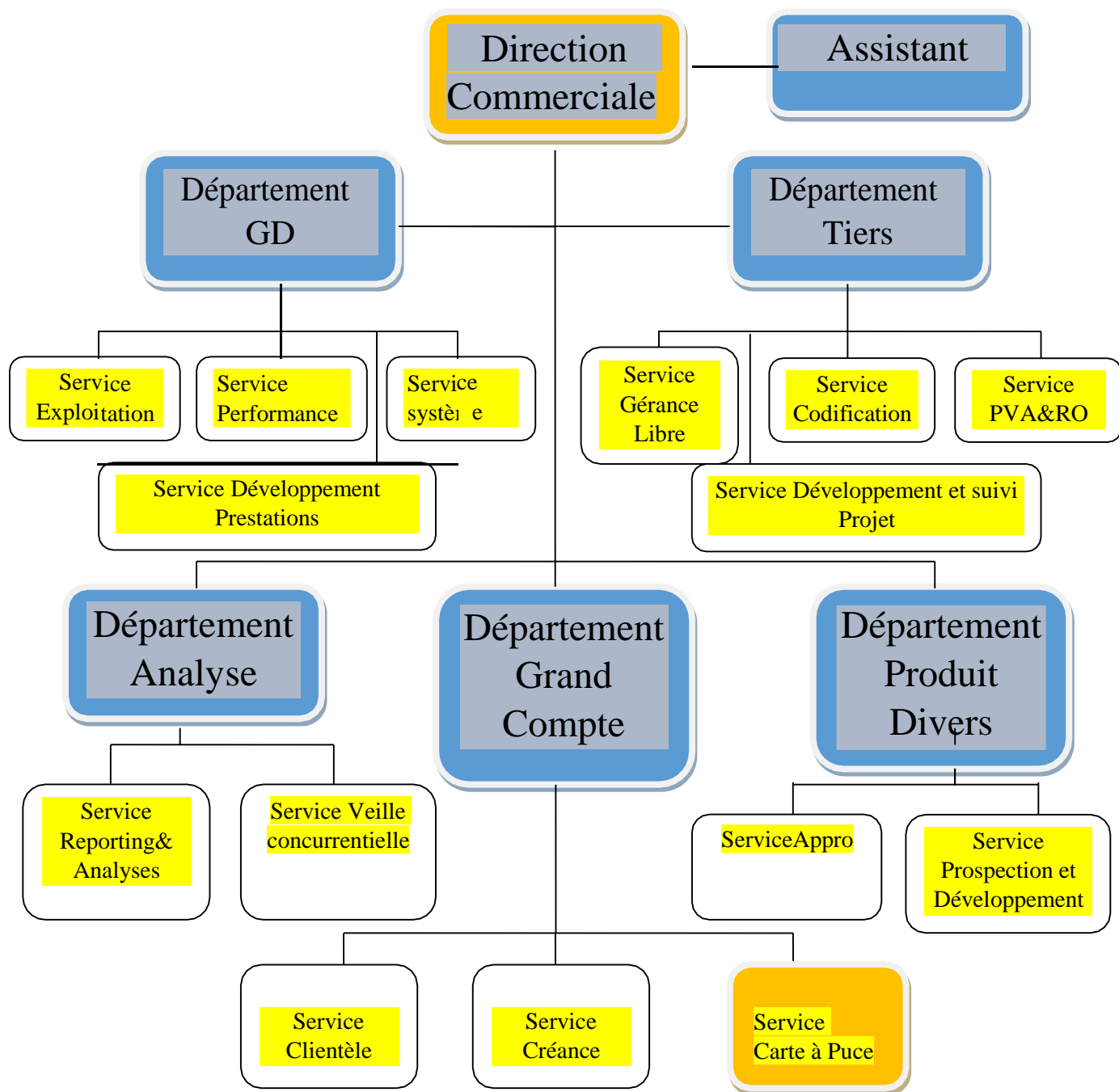
La branche Carburant se charge des missions suivantes:

- Approvisionnement, stockage, ravitaillement et commercialisation des produits Aviation et Marine;
- Approvisionnement, stockage, ravitaillement en carburants terre.

L'activité de la branche GPL se structure autour de l'approvisionnement, du stockage, du ravitaillement, de l'emplissage et de la commercialisation des GPL (vrac, conditionné et GPL carburant).

L'activité de la branche Commercialisation s'intéresse à la distribution et commercialisation des Carburants terre, des Lubrifiants terre, des Bitumes, des Pneumatiques et autres produits destinés à l'automobile; la commercialisation des GPL (Bouteilles Butane et GPL carburant) sur le réseau stations-service en gestion NAFTAL et la conversion des véhicules au GPL carburant.

**Figure n°09 :** Organisation de la Direction Commerciale Missions & Taches.



**Source :** Document interne de NAFTAL.

La direction commerciale se compose de cinq principaux départements et chacun de ses derniers se compose des services pour gérer des tâches précises :

- Département d'analyse se compose de deux services ( reporting et analyses) et (veille concurrentielle) qui ont comme mission Proposer des prévisions ventes annuelles et une des globalisation mensuelle pour le suivi des objectifs, et Collecter et centraliser les informations des concurrents pour constituer une veille informationnelle, via internet, rapprochement auprès des organismes....etc.

- Département des tiers il se compose de quatre services (gérance libre) (codification) (PVA et RO) et (développement et suivi projet) ils ont comme missions veiller au strict respect de part et d'autres des clauses contractuelles avec les gérants, contrôler les dossiers de codification des GL, PVA & RO transmis par les Districts commercialisation, s'assurer que le réseau PVA, RO est bien livré en tous produits commercialisés par NAFTAL, Contribuer au lancement et assure le suivi des nouveaux projets.

- Département GD dans ce dernier on trouve quatre services dont (exploitation) (performance) (système) et (développement prestation) ils ont comme objectifs contrôler l'application des procédures de gestion au niveau des stations-service GD et proposer les mesures correctives, analyser, auditer et consolider les comptes de résultats mensuels du réseau GD, suivi de la redynamisation de l'activité service au niveau du réseau station-service en gestion directe des baies de services, Suivi et contrôle du bon fonctionnement et de l'exploitation effective des systèmes d'information y afférents au réseau stations-service en Gestion Directe.

- Département produits divers il se compose de deux services (approvisionnement) et (prospection et développement) dans ses deux services les employés travaillent sur la réalisation et le suivi du plan annuel d'approvisionnements et la prospection et l'identification des besoins en produits à marge libre à commercialiser sur le Réseau GD et auprès de la Clientèle NAFTAL.

- Département grand compte ce dernier se compose de trois service (clientèle) (créance) et (carte à puce) dans ses services ils gèrent les relations de l'entreprise avec sa clientèle et fournir toute l'assistance nécessaire aux districts dans le domaine Gestion créances et recouvrement, et les assister dans la résolution des éventuels conflits.

## **CHAPITRE 3**

### **Résultats et discussions**

## **SECTION 1 : Présentation des résultats**

### **1. Procédures de gestion de la formation au sein de NAFTAL :**

Dans le cadre du développement des ressources humaines, la Direction General (DG) de NAFTAL élabore un plan à moyen terme (PMT) valable pour une durée de cinq ans.

#### **1.1. Le plan de formation moyenne terme:**

Le plan de formation moyen terme est en fait la traduction opérationnelle de la politique de formation en actions de formation, pour lesquelles l'entreprise décide d'allouer des ressources et qui visent à produire, maintenir et développer les compétences recherchées en cohérence avec les orientations et objectifs stratégique du groupe et sa politique de gestion des ressources humaines.

Le plan de formation ne peut donc pas se concevoir uniquement dans une logique de court terme (un ou même deux ans) ; il doit s'inscrire dans une perspective de moyen terme (3 à 5 ans environ en fonction du processus budgétaire défini au niveau de l'entreprise).

Une telle approche du plan de fonction permet d'intégrer de façon synchronisée les préoccupations de gestion des ressources humaines, et en particulier la contribution de la formation aux objectifs stratégiques et aux besoins organisationnels en compétences à préparer voire à anticiper.<sup>1</sup>

##### **1.1.1. Les objectifs visés par le plan de formation moyen terme:**

Le plan de formation moyen terme doit être préparé de façon articulée et cohérente avec le plan de développement de l'entreprise. Ce dernier en constitue, en effet, le référentiel qui indique les objectifs stratégiques, prioritaires et d'intérêts communs pour tous les niveaux de l'entreprise.

Le plan de formation ne peut, à ce titre, être conçu en dehors des préoccupations de développement et d'amélioration des activités de l'entreprise dans tous les domaines et à tous les niveaux de structures. Il est partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et est un des instruments de sa concrétisation.

Les objectifs visés par le plan de formation moyen terme, peuvent porter sur:

---

<sup>1</sup> Document de Naftal

- Une population donnée par apport à des emplois ciblés particulièrement (par exemple les dirigeants, le personnel chargé de la recherche, de l'exploration, du forage, les responsables de communication, de commercialisation...);
- L'accompagnement d'un projet technique ou organisationnel;
- L'accompagnement d'une politique de fidélisation de certains types de personnel (compte tenu du turn-over dont ils font l'objet ou de l'importance et de la qualité de l'expérience qu'ils ont acquise, de redéploiement d'autres vers de nouveaux emplois, ou de recrutement à des postes « sensibles » ou pour préparer la relève.
- L'amélioration des dysfonctionnements ou problèmes transversaux à l'ensemble de l'entreprise détectés lors d'opérations d'audit, d'inspection ou de bilans.

Ces objectifs de développement moyen terme de l'entreprise sont traduits en objectifs de formation pour assurer la mise la disposition des compétences nécessaires à leur atteinte et l'amélioration de productivité de la ressource humaine.

Les formations doivent en outre permettre de:

- Gérer les flux promotionnels pour fidéliser les meilleurs agents surtout de capitaliser et développer les expériences acquises dans les postes clés ou sensibles en particulier.
- Préparer et développer les hauts potentiels repérés parmi l'encadrement.
- Développer la polyvalence dans certaines activités ou celle-ci est nécessaires.

### **1.1.2. Le contenu du plan de formation moyen terme:**

Le plan de formation doit nécessairement contenir les informations indiquées ci-après et les parties suivantes:

- Un exposé du contexte qui présente un rappel des orientations générales du plan de formation.
- Le rappel des principaux problèmes de compétences: les problèmes de mise à niveau et d'actualisation des qualifications et des compétences pour certains postes de travail ; les problèmes d'acquisition de nouvelles compétences par rapport à l'évolution des métiers et à la nécessité pour l'entreprise d'être performante et compétitive ; les problèmes de préparation de la relève à certains postes ou une expérience importante est exigée et également pour faire face à une situation de turn-over

Qui caractérise de façon particulière certains métiers ; la préparation des hauts potentiels qui sont repérés pour occuper des poste de managers.

- L’identification et la présentation des actions de formation spécifiques aux métiers.
- Le planning prévisionnel de réalisation des actions qui tient compte des priorités de l’entreprise des ressources allouées et de niveau de maturation des projets pour lesquels la formation est requise.
- Une budgétisation prévisionnelle des actions prévue dans le plan de formation moyen terme. Cette budgétisation comprend les frais directs de formation (coûts pédagogiques, salaires ou présalaire des futurs stagiaires, frais de déplacement, d’hébergement ou autre...) les frais de fonctionnement de la formation (coûts de gestion, d’achats d’équipements ou locaux à la formation...).
- Les actions de développement et de management de la formation qui visent à améliorer la qualité de la formation au niveau de l’entreprise:
  - Mise en place d’un nouveau processus de préparation des plans de formation;
  - Système d’évolution des formations réalisées;
  - La qualité appliquée au système de formation;

## **1.2. Les centres de formation:**

Le secteur de l’énergie dispose des structures de formation importantes qui assurent les formations et perfectionnement à la fois dans les métiers techniques des entreprises et dans les domaines de gestion et de management.

L’objectif est de rentabiliser et d’optimiser les capacités de formation qui existent au niveau du secteur et créant des synergies et en veillant à promouvoir les échanges et partages d’expériences au plan pédagogique de gestion, d’organisation et de mode de fonctionnement.

La constitution du district commercialisation devra permettre de concrétiser ces objectifs et à terme être érigé pour la formation et le perfectionnement des cadres dans le domaine de commercialisation.

Ces structures se présentent comme suit:

- Deux centres de formation appartenant à NAFTAL spécialisés dans le domaine de commercialisation, implantés dans des complexes industriels (Oran et Constantine) qui assurent les formations et les perfectionnements en rapport avec les métiers et les

Activités au niveau de chaque site de travail. Ces centres prennent en charge la formation de spécialisation et de perfectionnement des travailleurs de niveaux exécution, maîtrise et cadres. Et parmi la vision de la direction générale de Cheraga la création de nouveau centre de formation dans d'autres régions les plus proches a la direction pour minimiser les couts de formation.

### **1.3. Elaboration de plan de formation:**

L'élaboration d'un plan de formation passe par plusieurs étapes à s'avoir<sup>2</sup> :

#### **1.3.1. La lettre d'orientation:**

Au courant du mois de Juillet de l'année en cours, la DG élabore une note d'orientation pour la mise en exécution du PMT pour l'année suivante. Cette note d'orientation définit les objectifs à atteindre en matière de développement des ressources humaines et les actions à mener pour concrétiser ces objectifs. Elle est par la suite diffusée aux quatre activités en l'occurrence Amont, Aval, Commercialisation et transport par canalisation, ainsi qu'à la DG (siège).

Les orientations objet de la note en question, constituent le cadrage stratégique de la fonction formation.

#### **1.3.2. Identification des besoins en formation:**

D'une façon générale, les sources de besoin à prendre en compte peuvent être classées en 5 catégories:

1. Les projets de changement de culture, d'organisation et d'investissement;
2. Les évolutions techniques, technologiques et de gestion;
3. Les problèmes ou dysfonctionnements constatés au niveau du fonctionnement ou de la performance de certaines activités et/ou l'insatisfaction par rapport aux objectifs de rendement définis pour les différents domaines d'activités.

L'exploitation des rapports de contrôle et d'audit ainsi que les bilans par activités et par structure peuvent constituer dans ce cadre des sources d'informations très intéressante ;

---

<sup>2</sup> Document de NAFTAL

4. Les résultats des évaluations de rendement de la ressource humaine et d'appréciation des compétences;
5. Les attentes individuelles par rapport à des ambitions de carrière et de progression sociale ou de réorientation vers des activités motivantes ou plus en adéquation avec les qualités et la personnalité des candidats concernés.

### **1.3.3. Elaboration du plan de formation:**

Pour l'élaboration du plan de formation, la direction de formation élabore et transmet un canevas aux directions des ressources humaines, qui jouent le rôle d'une direction des ressources humaines. Ces dernières en identifiant chacune ses besoins en formation sont tenus à renseigner ce canevas qui comporte ce qui suit:

- La liste de 29 domaines dont sept concernant les métiers de base de l'entreprise, le reste est répartie entre la sécurité industrielle, la maintenance industrielle et les différents domaines de management et soutien.
- Les sources de financement pour le PMT de formation présentées sous forme d'un tableau qui comporte:
  - Le coût global (en KDA) et celui en devise et le volume pédagogique qui se mesure en homme/mois et se calcule comme suit:

1 mois = 22 jours, donc 1 jour = 1/22 mois.

Le volume pédagogique = Nombre des agents formés x 1/22(H.M).

- Plan de formation à moyen terme qui comporte le volume pédagogique de chaque catégorie socioprofessionnelle (cadres supérieures, cadres, maîtrise et exécution) et les coûts en KDA.
- Deux plans de formation, l'un de longue durée et l'autre de courte durée, comportant les éléments suivants:

#### **Les codes des types de formation:**

LDA=> Formation longue durée en Algérie.

LDE=> Formation longue durée à l'étranger.

CDA=> Formation courte durée en Algérie.

CDE=> Formation courte durée à l'étranger.

- Les domaines de formation.
- L'intitulé de l'action de formation.
- L'objectif de formation.
- L'organisme de formation et son lieu.
- L'effectif (nombre de participants) et le volume pédagogique (calculé sur la base d'un mois de 22 jours) de chaque catégorie socio professionnelle.
- Les sources de financement en KDA.
- Synthèse des actions de formation consacrées à l'effectif féminin et qui comporte l'effectif et le volume pédagogique de chaque catégorie socioprofessionnelle pour chaque type de formation (CDI ; CDA ; CDE ; LDI ; LDA ; LDE).
- Les effectifs en induction: le tableau consacré à cette rubrique comporte: les effectifs et les volumes des ingénieurs et des cadres universitaires en formation de chaque activité ainsi que les effectifs à confirmer. Les présalaires des agents en induction sont comptabilisés dans les coûts de la formation (budget de formation).
- Coûts de formation: les éléments de calcul du coût de formation sont: salaires ou présalaires, charge fiscales et sociales, frais pédagogiques, frais de déplacement (frais de transport, mission, hébergement et restauration) et autre frais (assurance). Ces coûts sont calculés pour chaque type de formation (intra-entreprise, formation en Algérie, formation à l'étranger), avec les pourcentages correspondants.

Une fois les canevas renseignés par les directions de chaque activité ils ont transmis à leurs directions des ressources humaines pour consolidation.

#### **1.3.4. Validation du plan de formation:**

Le plan de formation sera validé à plusieurs niveaux comme suit:

- L'organisation d'une séance d'arbitrage au niveau des directions des ressources humaines, pour vérifier la conformité des actions prévues avec les orientations de la direction générale.
- Une fois la conformité et la pertinence des plans sont vérifiées, les directions des ressources humaines consolident et transmettent leurs plans à la direction de formation au niveau du siège.

- La direction de la formation organise des séances d'arbitrages avec les différentes activités et le siège.
- Une fois les plans des activités et du siège sont approuvés la direction de la formation consolide et présente son plan de formation au comité exécutif pour consolidation.

Une fois le plan de formation est approuvé par le comité exécutif, la direction de la formation adresse une note aux activités pour les autoriser à débiter la réalisation de leurs plans de formation.

### **1.3.5. Le suivi:**

Le suivi de l'exercice n+1 est effectué mensuellement à l'aide du tableau de bord des ressources humaines TBRH (formation). Ce tableau reflète les réalisations pendant un mois, il fournit donc des informations concernant le totale des effectifs, des volumes pédagogique et des coûts par type et domaine de formation, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelle.

A la fin de l'exécution du plan de formation de l'année n+1, la direction de la formation élabore un bilan de formation.

## **SECTION 2 : Enquête par questionnaire**

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la direction générale de Cheraga de NAFTAL, que nous allons présenter dans cette section.

### **2.1. Présentation de l'enquête:**

#### **2.1.1. L'objectif de l'enquête:**

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la formation et ses apports au sein de l'entreprise NAFTAL. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de la direction générale de Cheraga, en utilisant un questionnaire (voir annexe).

#### **2.1.2. L'hypothèse de l'enquête:**

Un objet de recherche ne peut être définis et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis-en

Fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire:

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

### **2.1.3. La population de l'enquête:**

La population de notre enquête est constituée de 534 employés qui travaillent au sein de la direction générale de Cheraga de NAFTAL.

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

On a pu retenir un échantillon de 18 personnes, à qui nous avons distribuée le questionnaire dont le but de faire notre analyse.

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

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

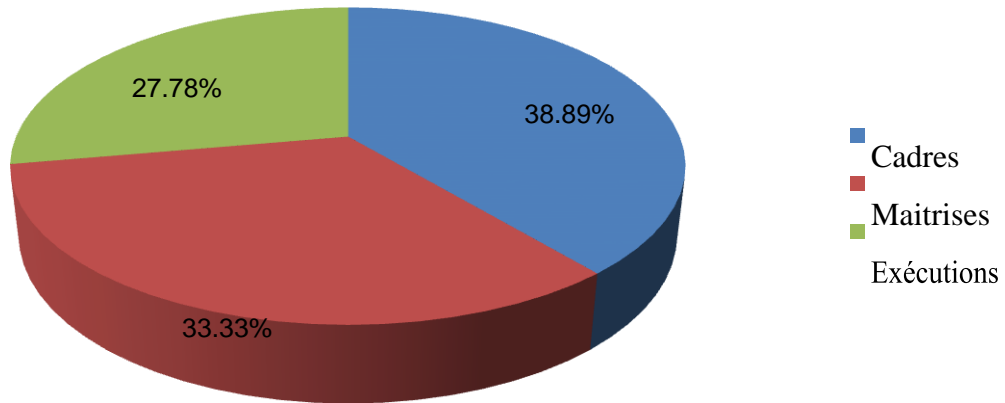
Afin de réaliser notre enquête nous avons suivis quelques étapes qui sont :

- La distribution des questionnaires;
- La récupération des questionnaires;
- En dernier lieu, le dépouillement;

## **2.2. Interprétation des résultats du questionnaire : Graphe**

**N°1 :** Répartition par catégorie socioprofessionnelle.

**Répartition par catégorie  
socioprofessionnelle**

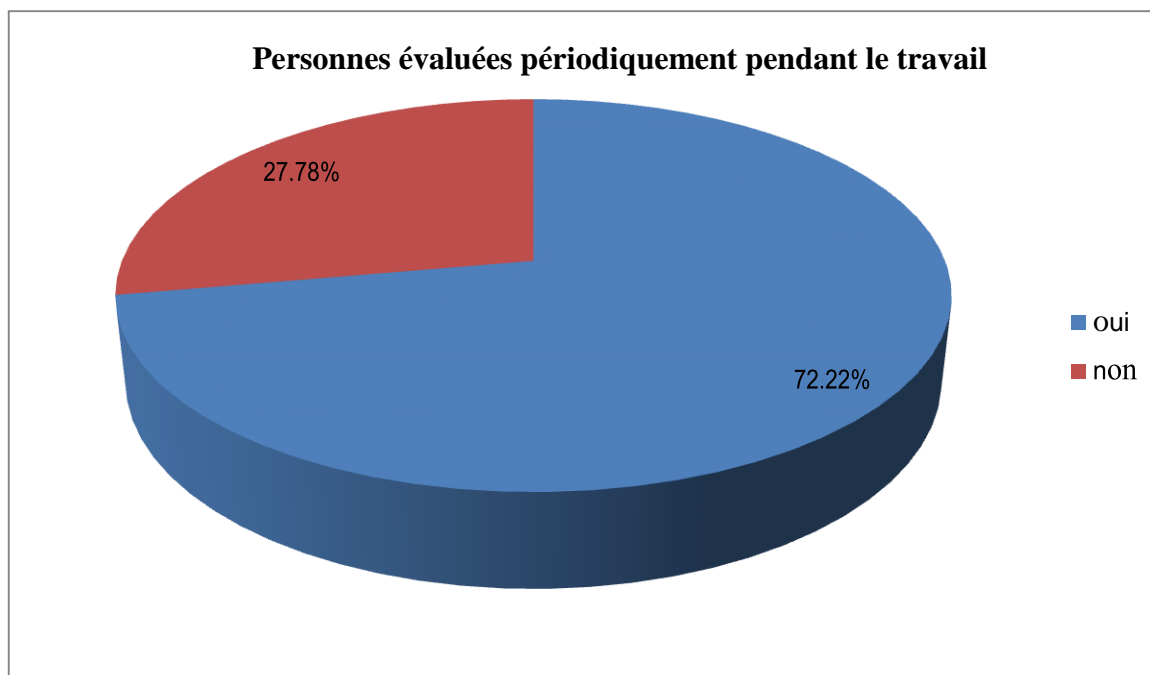


Sur un échantillon de 18 personnes, nous avons 39% de cadres, 33% maitrises et 28% d'exécuteurs. De ce fait nous constatant que la majorité c'est des cadres.

**Question1** : Etes- vous évalués périodiquement pendant le travail ?

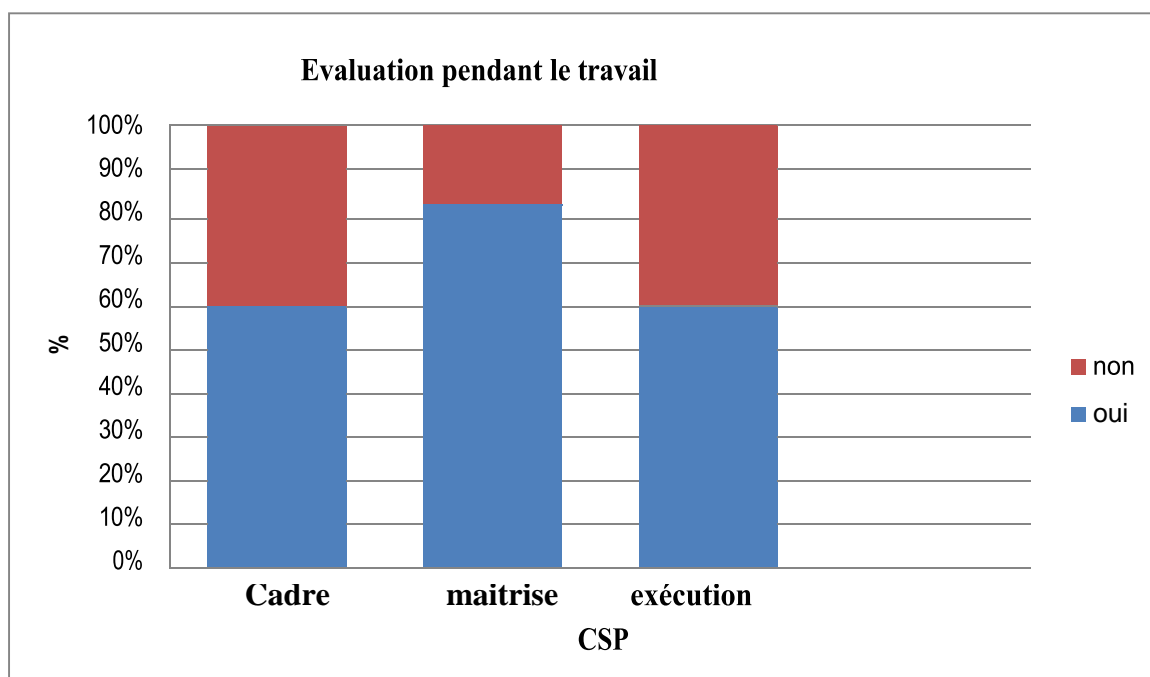
Désignation	cadres	%	maitrises	%	exécution	%	Nombre De réponses	%
Oui	4	57.14%	5	83.33%	4	80%	13	72.22%
Non	3	42.86%	1	16.67%	1	20%	5	27.78%
Total	7	100%	6	100%	5	100%	18	100%

**Graphe N°2 : Personnes évaluées périodiquement pendant le travail.**



D'après le graphe n°2, nous constatons que 28% des personnes interrogées n'ont jamais été évaluées d'une façon périodique pendant leur travail, par ailleurs 72% d'eux évalués.

**Graphe n°3 : évaluation pendant le travail par CSP :**



En analysant par catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que :

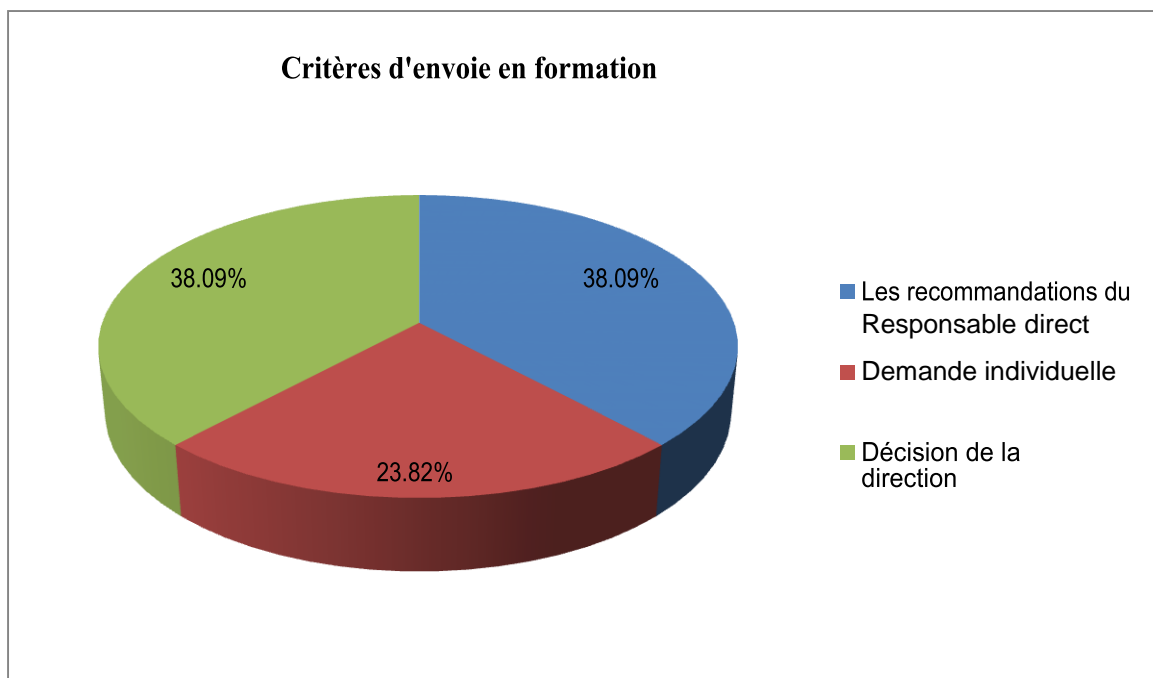
- Pour les cadres, presque la moitié soit 43%, ne sont pas évalués périodiquement pendant leur travail.
- Pour les agents de maîtrises et d'exécutions, ils ont presque le même pourcentage, voire

- moins de 20%, qui ne sont pas évaluées pendant leur travail d'une façon périodique.
- A partir de ce moment, nous déduisons, donc, plus que la moitié des personnes sont évalués périodiquement pendant leur travail, voir 72%.

**Question 2 : Sur quels critères êtes-vous envoyés en formation ?**

Désignation	cadre	%	maitrise	%	exécution	%	Nombre De réponses	%
Sur des Recommandations de votre responsable direct	4	40	3	50	1	20	8	38.09
Sur votre demande	1	10	3	50	1	20	5	23.82
Sur décision de la direction	5	50	0	0	3	60	8	38.09
Total	10	100	6	100	5	100	21	100

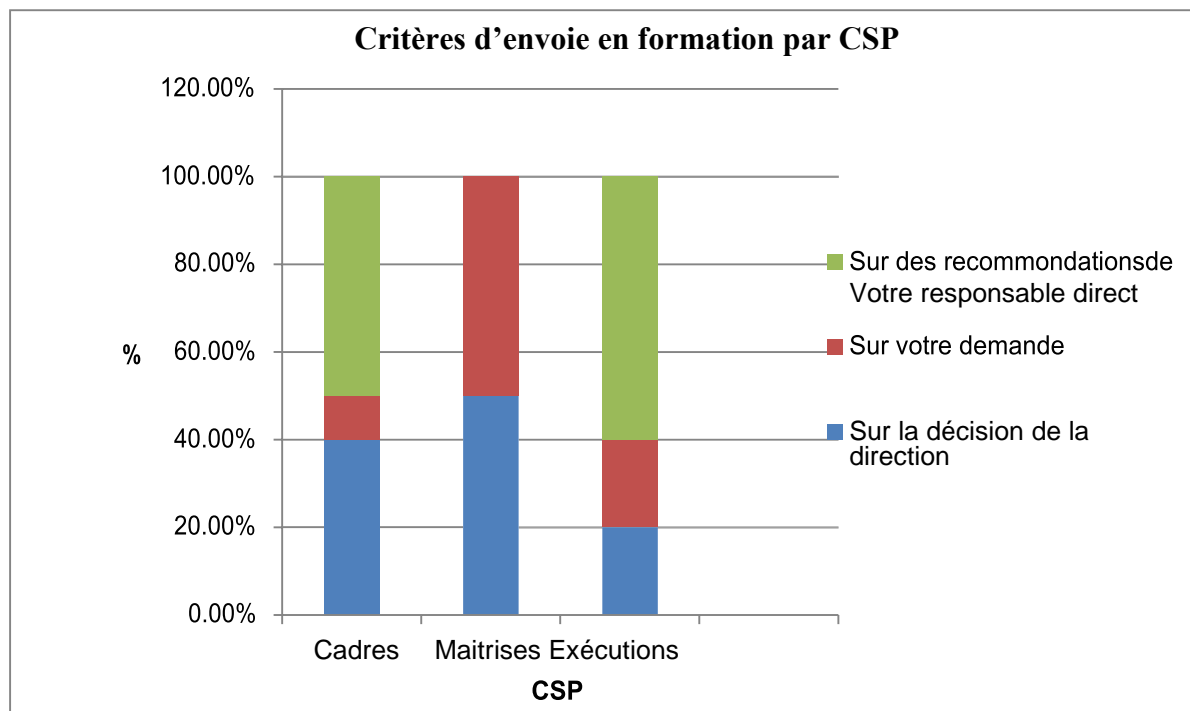
**Graph N°4 : Critères d'envoi en formation.**



Le graphique ci-dessus nous permet de constater qu'à NAFTAL, le personnel est souvent envoyé en formation par les recommandations du responsable direct et par décision de la direction dont le taux est 38% pour chaque proposition.

Tandis que 24% seulement des personnes interrogés sont envoyée sur la base de demande individuelle.

**Grphe N°5 : Critères d'envoi en formation par CSP.**



Concernant les catégories socioprofessionnelles, les résultats nous montrent que :

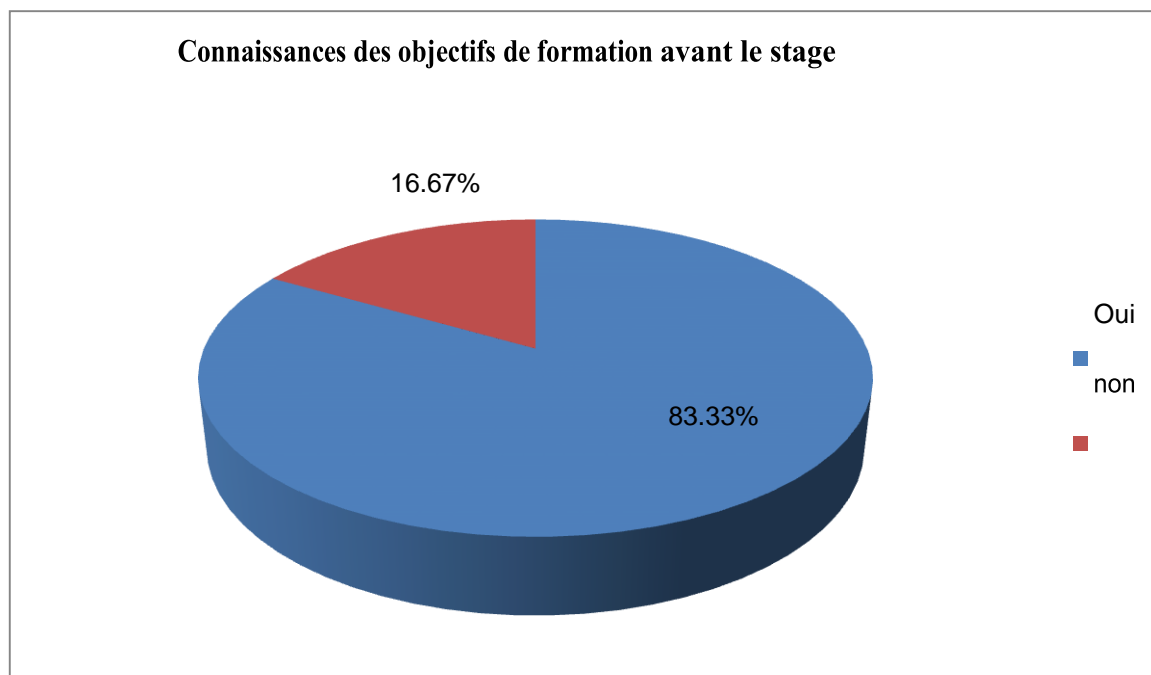
- Pour les cadres, c'est sur la base de la décision de la direction et les recommandations du responsable direct qu'ils ont envoyés en formation.
- Pour les agents de maitrises, ils sont généralement envoyés en formation sur la base des demandes individuelles et par la direction de l'entreprise.
- S'agissant des agents d'exécutions, ils sont envoyés en formation généralement par des recommandations de leur responsables direct.

**Question 3 :** Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de la

Formation ?

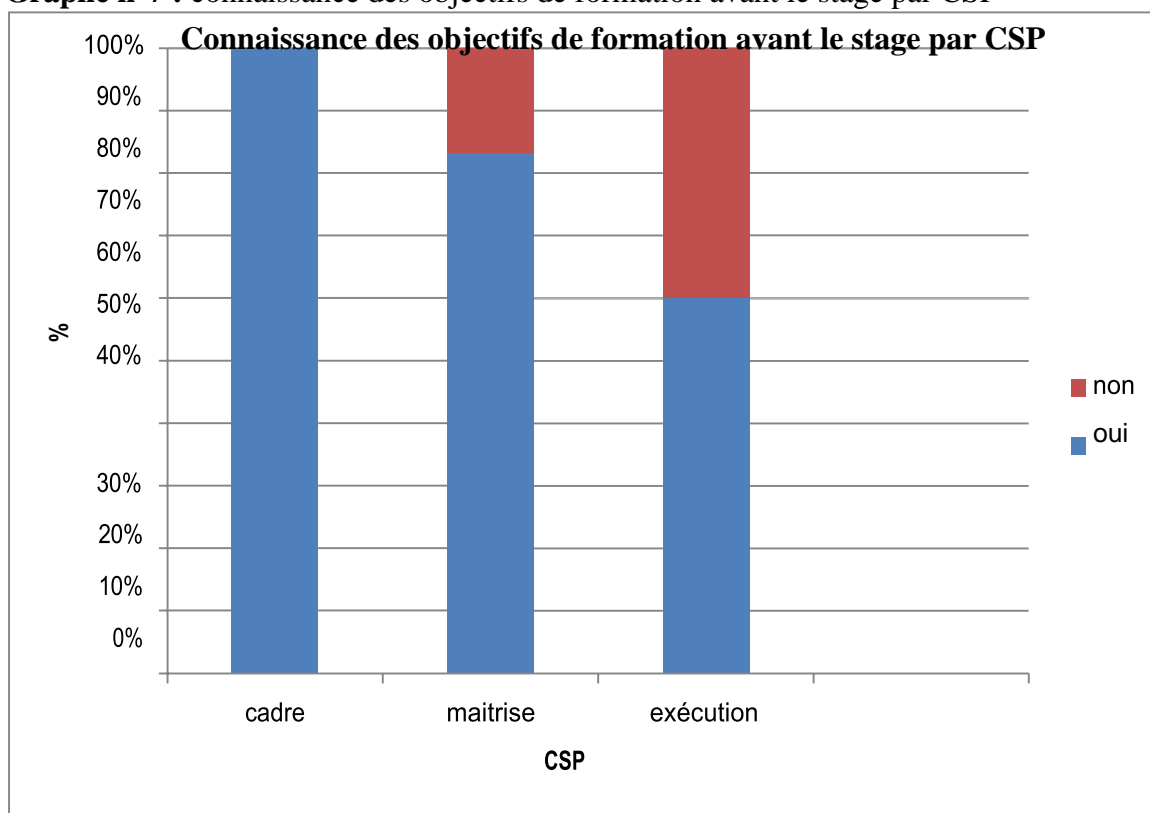
Désignation	cadre	maitrise	exécution	Nombre de réponses	%
Oui	7	5	3	15	83.33%
Non	0	1	2	3	16.67%
Total	7	6	5	18	100%

**Graphe N°6 : Connaissances des objectifs de formation avant le stage.**



Plus que la moitié (soit 83%) des personnes interrogées était au courant des objectifs de formation avant le stage.

**Graphe n°7 : connaissance des objectifs de formation avant le stage par CSP**

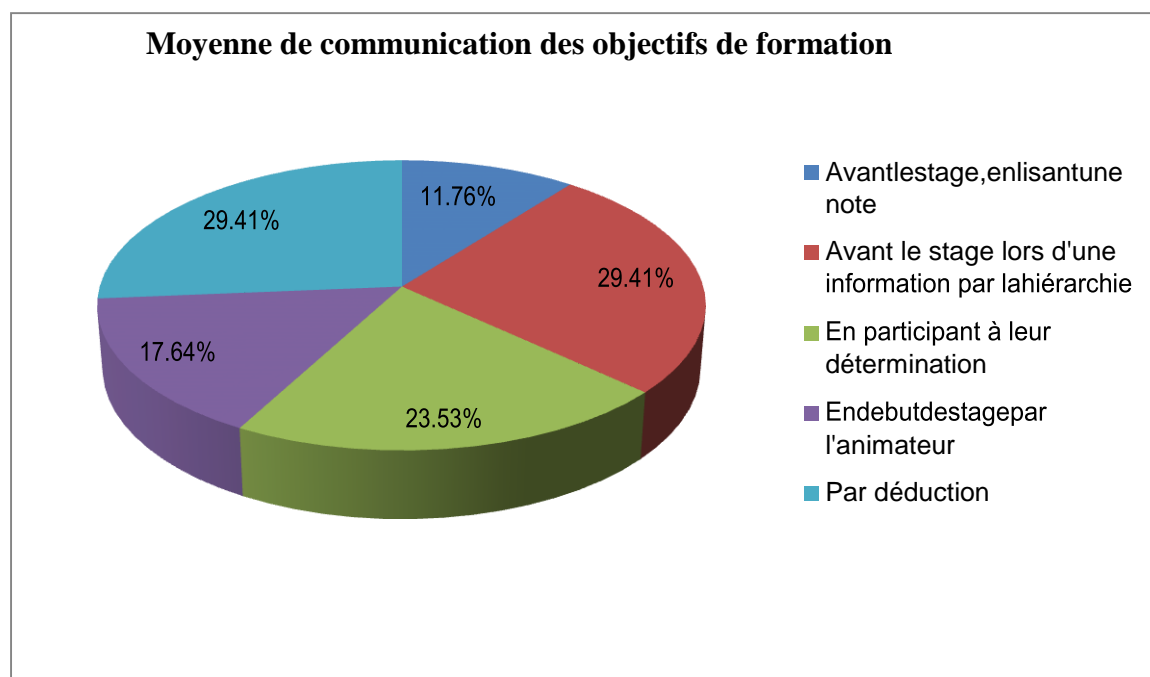


D'après la répartition par catégorie socioprofessionnelle nous constatant que, plus que la moitié était au courant des objectifs de la formation avant le stage.

### Comment en avez-vous pris connaissance ?

Désignation	cadre	maitrise	exécution	Nombre de réponses	%
Avant le stage, en lisant une note	2	0	0	2	10.52%
Avant le stage lors d'une information par la hiérarchie	3	2	0	5	26.31%
En participant a leurs déterminations	1	2	1	4	21.06%
En début d'action par l'animateur	1	2	0	3	15.78%
Par déduction	3	0	2	5	26.31%
Total	10	6	3	19	100%

**Graphe N°8 : Moyenne de communication des objectifs de formation.**



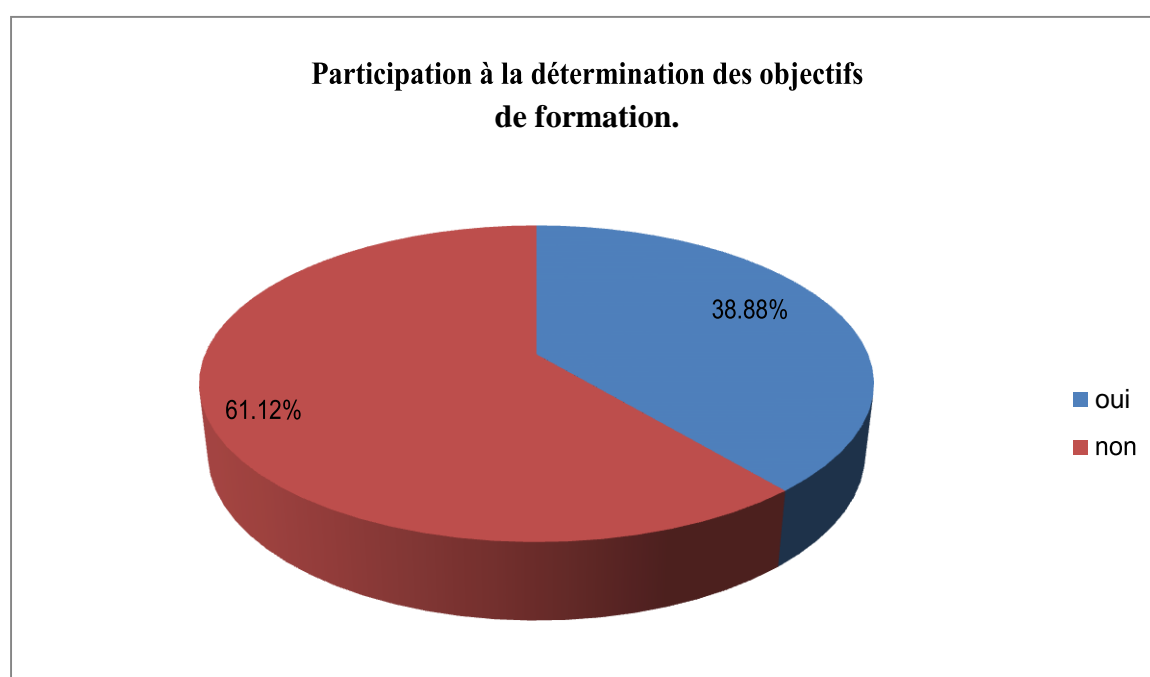
Nous constatons que plus de 20% des personnes qui étaient au courant des objectifs de leur formation, ont pris connaissance des objectifs par des informations par la hiérarchie et par des déductions et par la participation à leurs déterminations.

Tandis que moins de 20% des personnes ont pris connaissances par des lectures des notes ainsi que par l'animateur.

**Question 4 :** Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

Désignation	cadres	maitrises	exécutions	Nombres de réponses	%
Oui	3	3	1	7	38.33%
Non	4	3	4	11	61.12%
Total	7	6	5	18	100%

**Graphe N°9 :** Participation à la détermination des objectifs de formation.

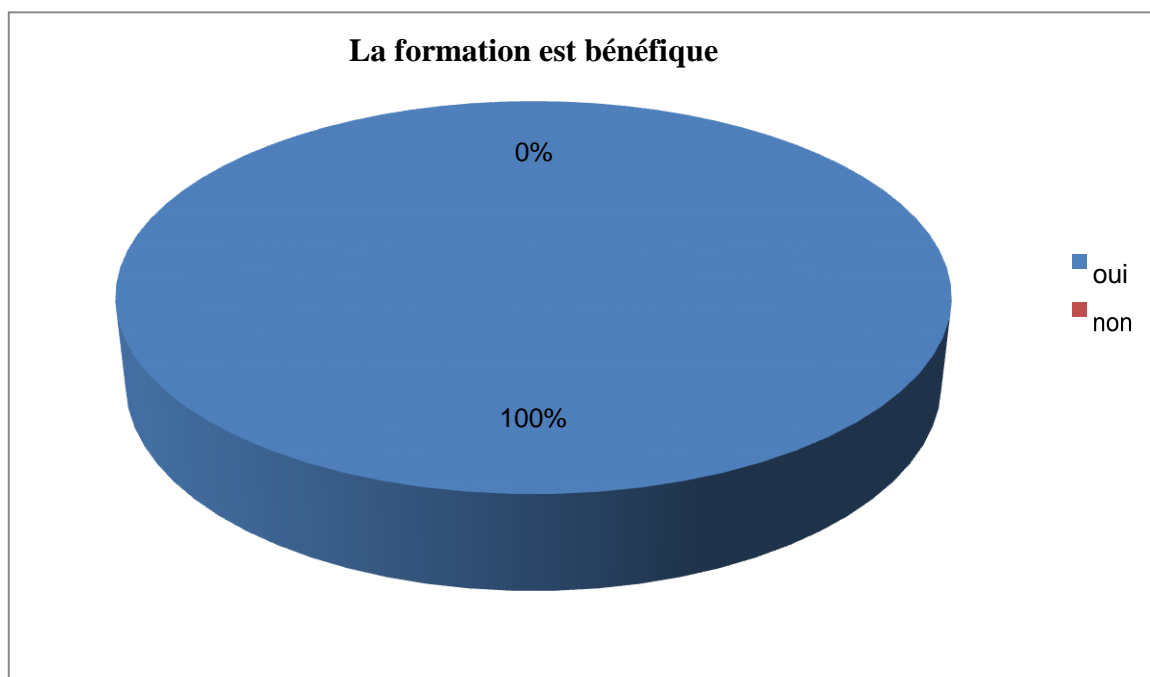


La majorité, soit 62% de notre échantillon n'ont pas participé à la détermination des objectifs de leur formation.

**Question 5 :** Pensez –vous que la formation est bénéfique ?

Désignation	cadres	maitrises	Exécutions	Nombres de réponses	%
Oui	7	6	5	18	100%
Non	0	0	0	0	0%
Total	7	6	5	18	100%

**Grphe N°10 : La formation est bénéfique.**

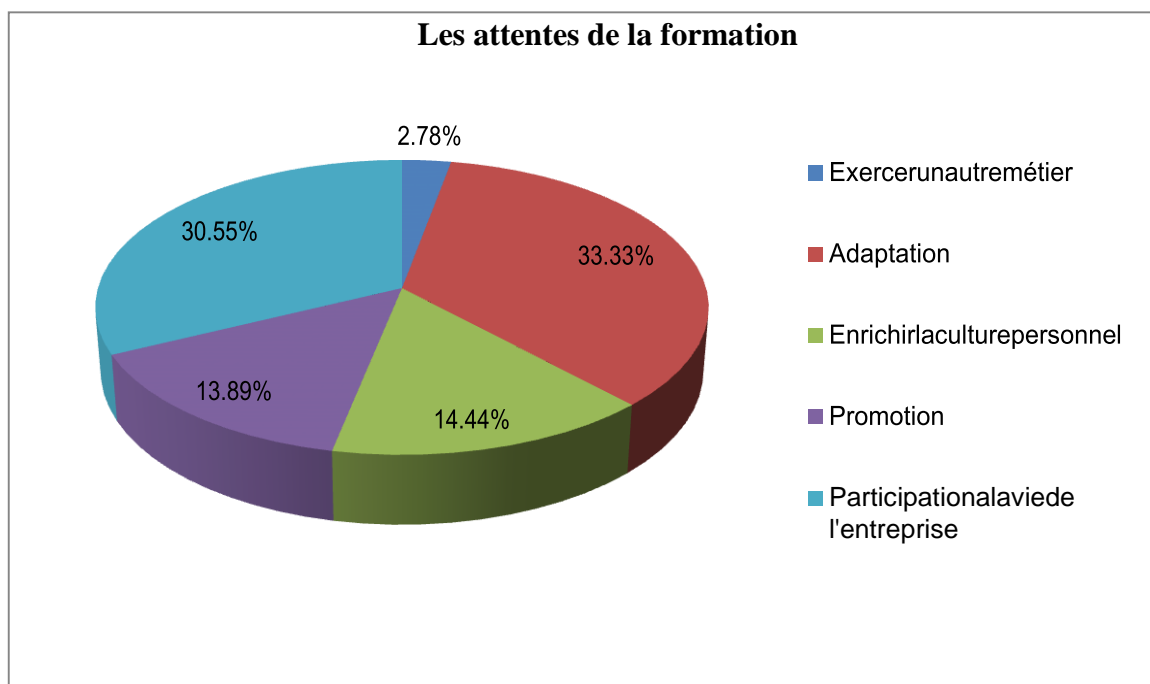


Toutes les personnes interrogées affirment que la formation est bénéfique. Soit 100%

**QUESTION6 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?**

Désignation	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre de réponses	%
La possibilité d'exercer un autre métier	1	0	0	1	2.78%
Une meilleure adaptation au poste	6	2	4	12	33.33%
Un enrichissement de votre culture personnelle	3	3	1	7	19.44%
La possibilité d'être promu	3	1	1	5	13.89%
Une meilleure participation à la vie de l'entreprise	4	5	2	11	30.55%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

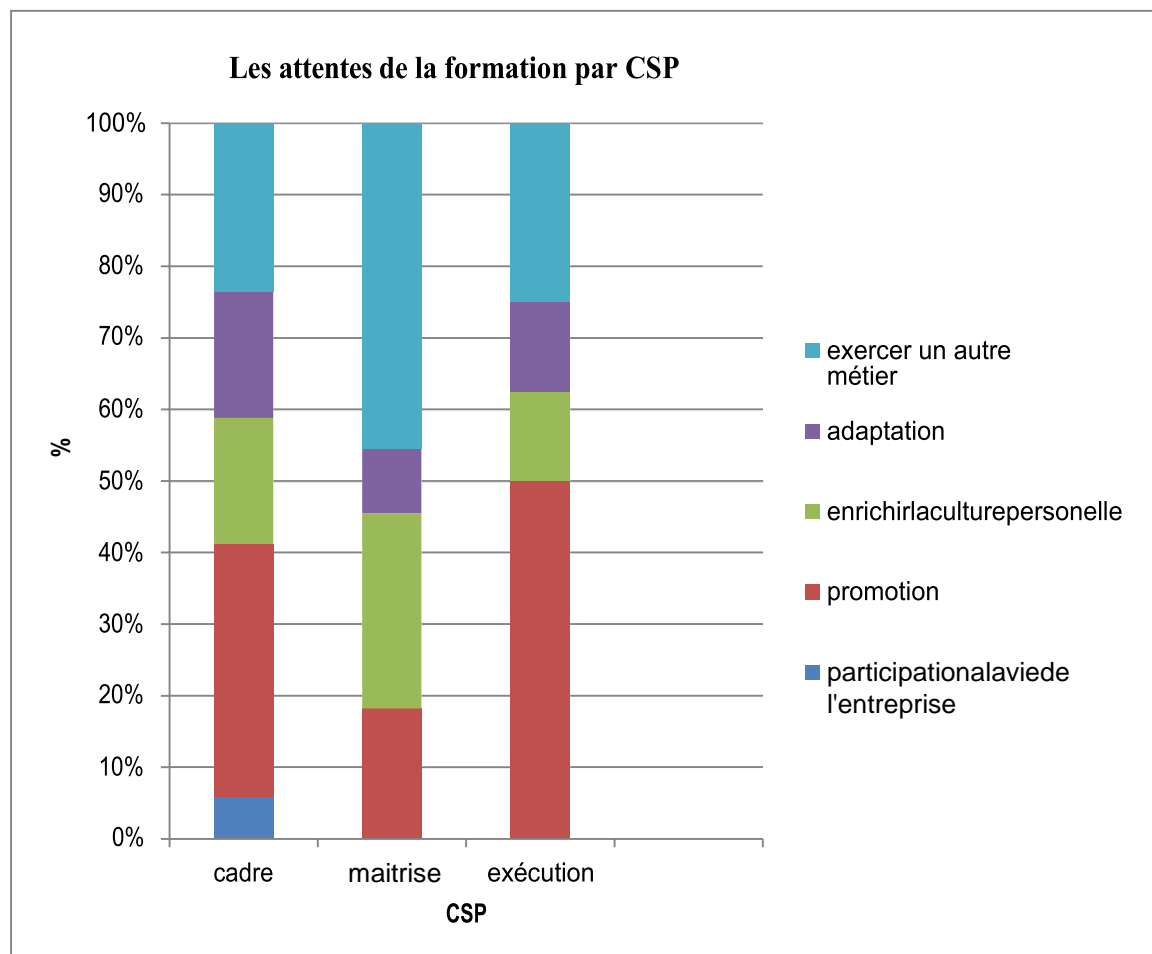
**Grphe N°11 : Les attentes de la formation.**



Nous remarquons que le personnel de NAFTAL attend essentiellement de la formation :

- Qu'il soit promo, et d'enrichir sa culture personnelle avec un taux de 14% par rapport aux autres propositions.
- De participer à la vie de l'entreprise et l'adaptation pour un taux de 30%.
- Concernant l'exercice d'un autre métier ça ne représente que 3%.

**Graphe n°12 : Les attentes de la formation par CSP**



Nous remarquons que les attentes par rapport à la formation diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre.

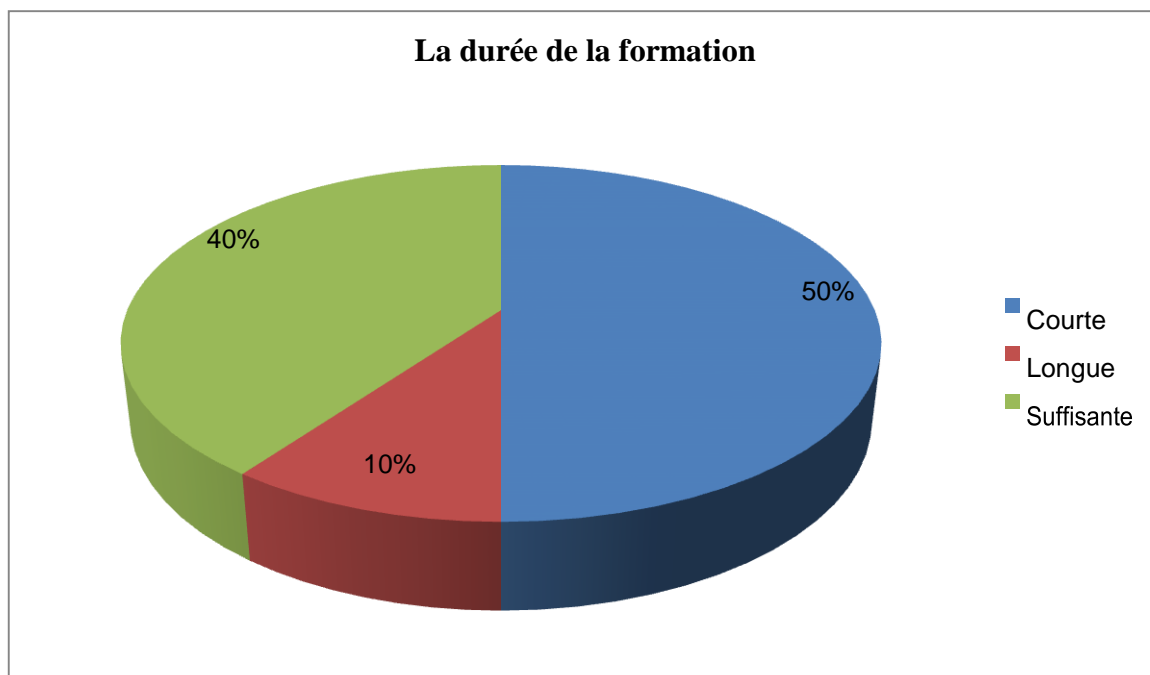
Concernant les cadres et les agents d'exécutions, ils attendent de la formation une meilleure promotion dont les taux successivement (35%) (50%).

S'agissant des agents de maîtrises, ils attendent essentiellement de la formation l'exercice d'un autre métier soit (45%).

**Question 7 :** Pour vous la durée de votre formation est-elle ?

Désignation	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre de réponses	%
Courte	2	5	2	9	50%
Longue	1	0	0	1	5.55%
Suffisante	4	1	3	8	44.44%
Total	7	6	5	18	100%

**Graphe N°13 : La durée de la formation.**

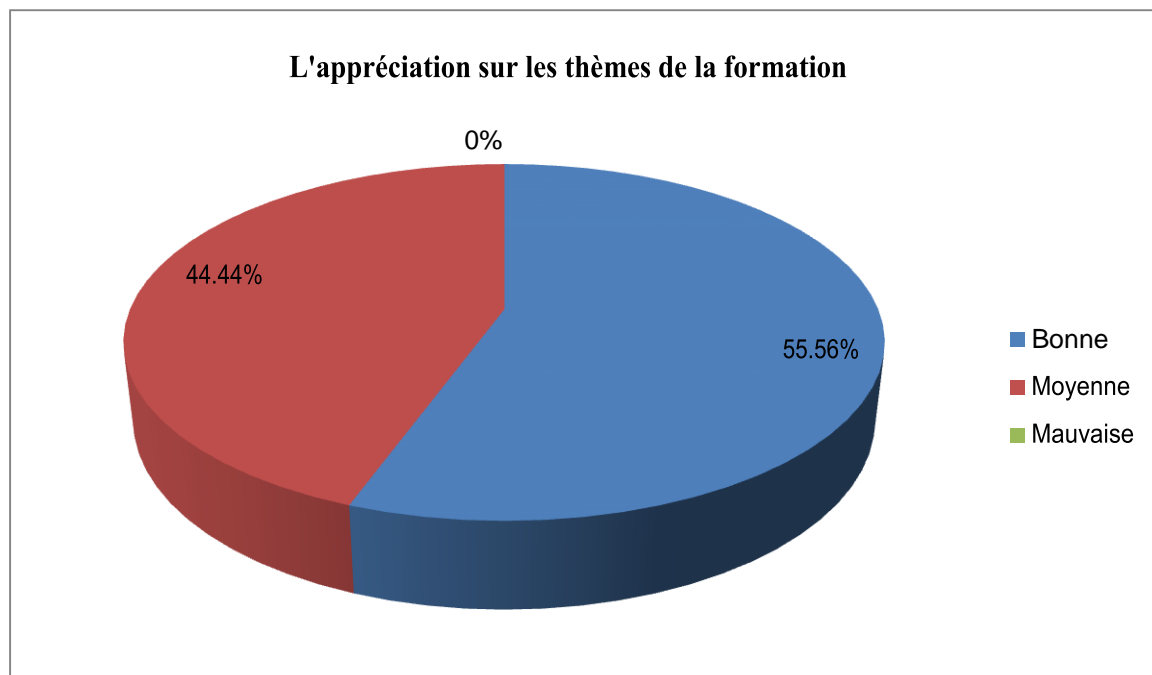


Le graphique ci-dessus nous montre que 50% de notre échantillon pensent que la durée formation est courte et 40% pensent qu'elle est suffisante.

**Question 8 :** Quelles est votre appréciation sur le choix de votre thème de formation ?

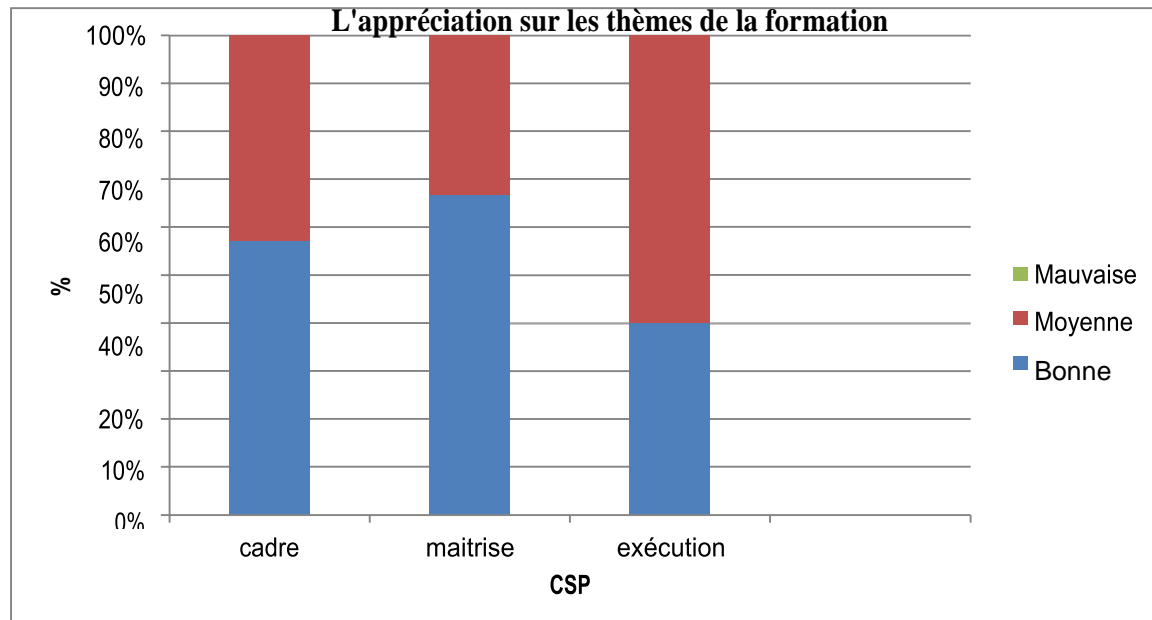
Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Bonne	4	4	2	10	55.56%
Moyenne	3	2	3	8	44.44%
Mauvaise	0	0	0	0	0%
Total	7	6	5	18	100%

**Graphe N°14 : L'appréciation sur les thèmes de la formation.**



Nous constatant que plus que la moitié des personnes interrogées trouvent que le choix de leur thème de formation est bon (soit 56%) et d'autres le trouve moyen.

**Graphe n°15 : L'appréciation sur les thèmes de formation**



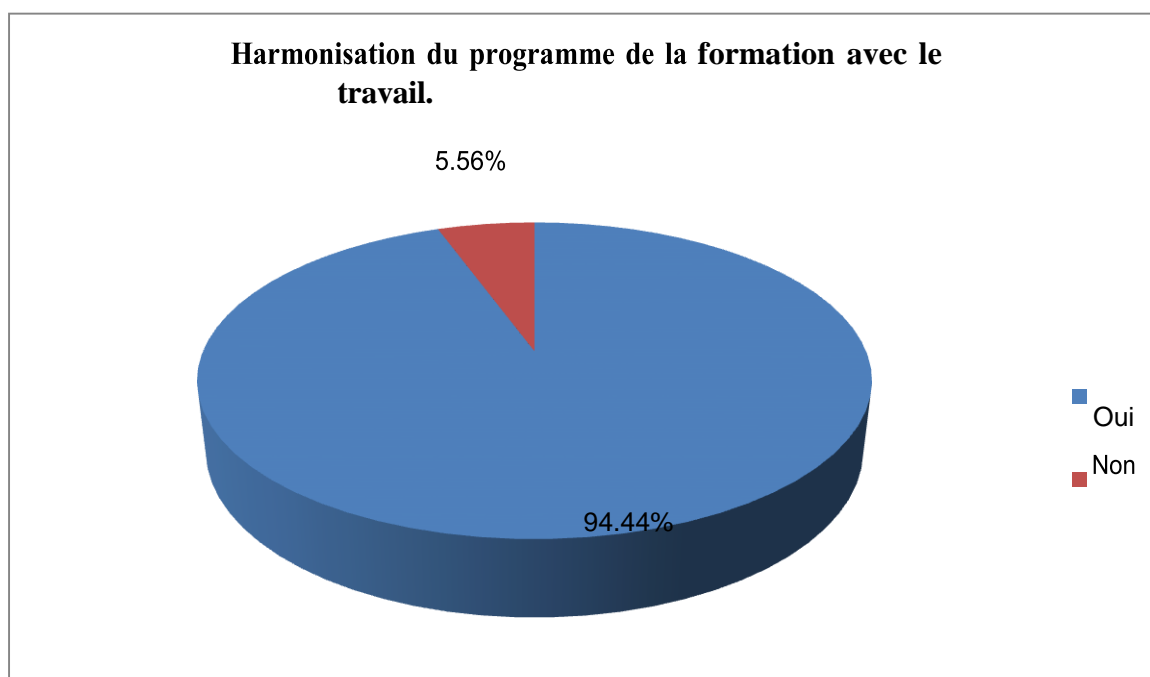
Par catégorie socioprofessionnelles :

Nous constatant que plus que la moitié (60%) des cadres et des agents de maitrises trouvent que le choix des thèmes de formation est bon. tandis que les agents d'exécutions le trouve moyen soit (60%).

**Question 9 : Le programme de formation est-il harmonie avec votre travail ?**

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	6	6	5	17	94.44%
Non	1	0	0	1	5.56%
Total	7	6	5	18	100%

**Graphe N°16 :** Harmonisation du programme de la formation avec le travail.



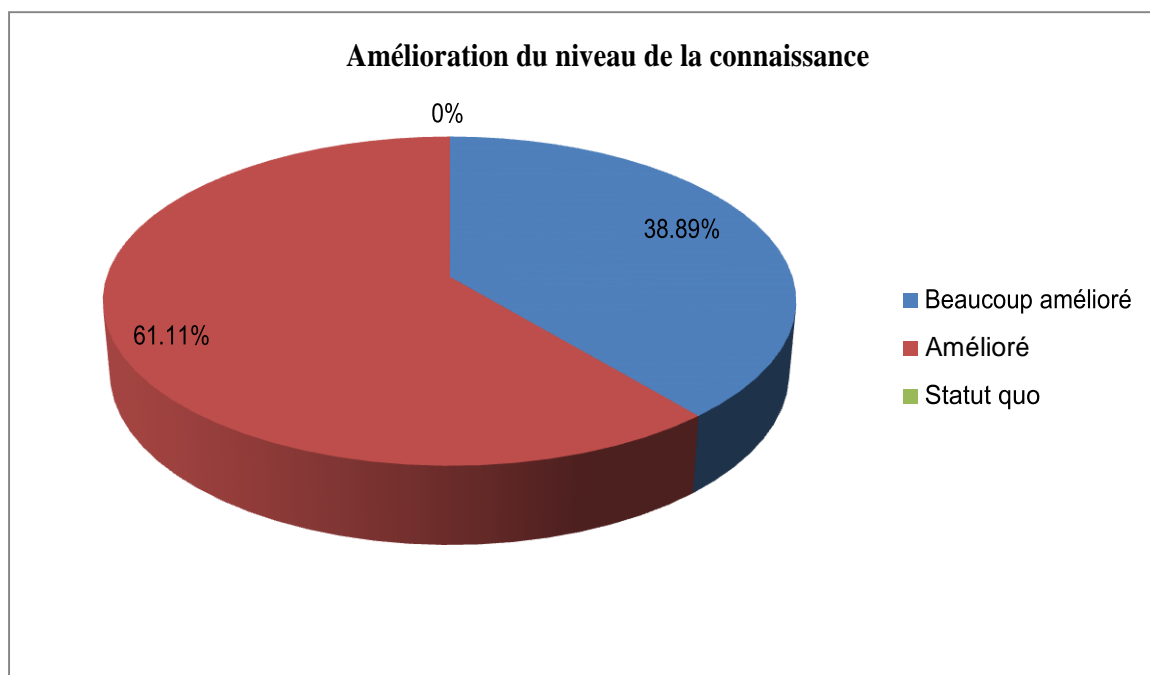
La majorité des questionnés soit (95%) pense que le programme de leur formation était en harmonie avec leur travail. et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

**Question 10 :** Après avoir reçu une formation, considérez-vous que ?

**« Votre niveau de connaissance (savoir) » s'est :**

Désignation	C a d r e	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Beaucoup améliorer	1	6	0	7	38.89%
Améliorer	6	0	5	11	61.11%
Statut quo	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

**Graphe N°17 : Amélioration du niveau de la connaissance.**

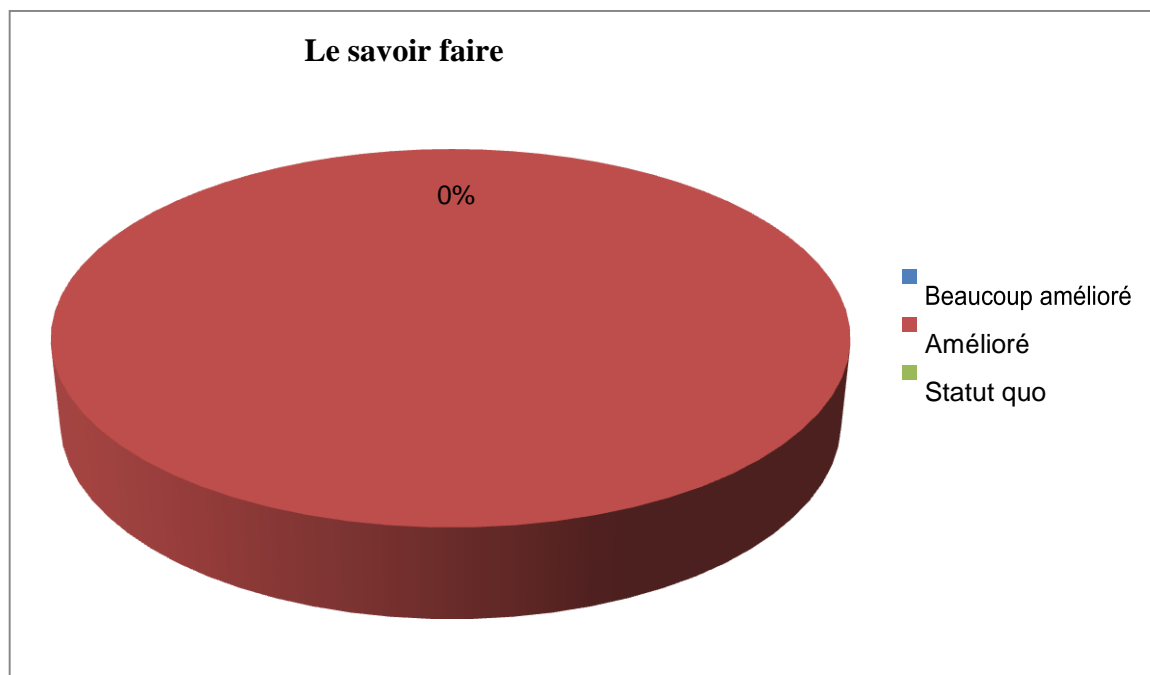


Nous remarquons que plus que la moitié des questionnées trouvent leur niveau de connaissance s'est améliorer soit (61%) et (39%) trouvent qu'il s'est beaucoup améliorer.

**« Votre habileté (savoir-faire) » s'est :**

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Beaucoup améliorer	0	0	0	0	0
Améliorer	7	6	5	18	100%
Statut quo	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

**Graph N°18 : Amélioration du savoir-faire.**

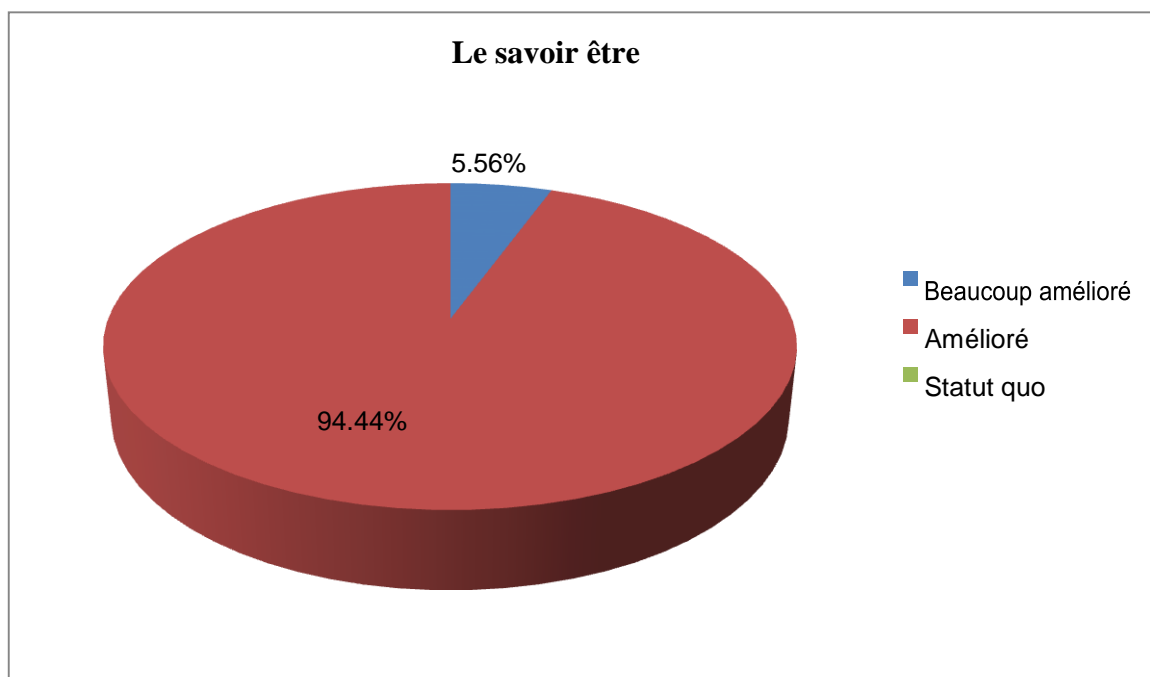


A travers le graphe ci-dessus nous déduisons que tous les questionnés estiment que les formations reçues leur ont permis d'améliorer leur savoir-faire.

**« Votre comportement (savoir être) » s'est :**

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Beaucoup améliorer	0	0	1	1	5.56%
Améliorer	7	6	4	17	94.44%
Statut quo	0	0	0	0	0%
Total	7	6	5	18	100%

**Grphe N°19 : Amélioration du savoir être.**

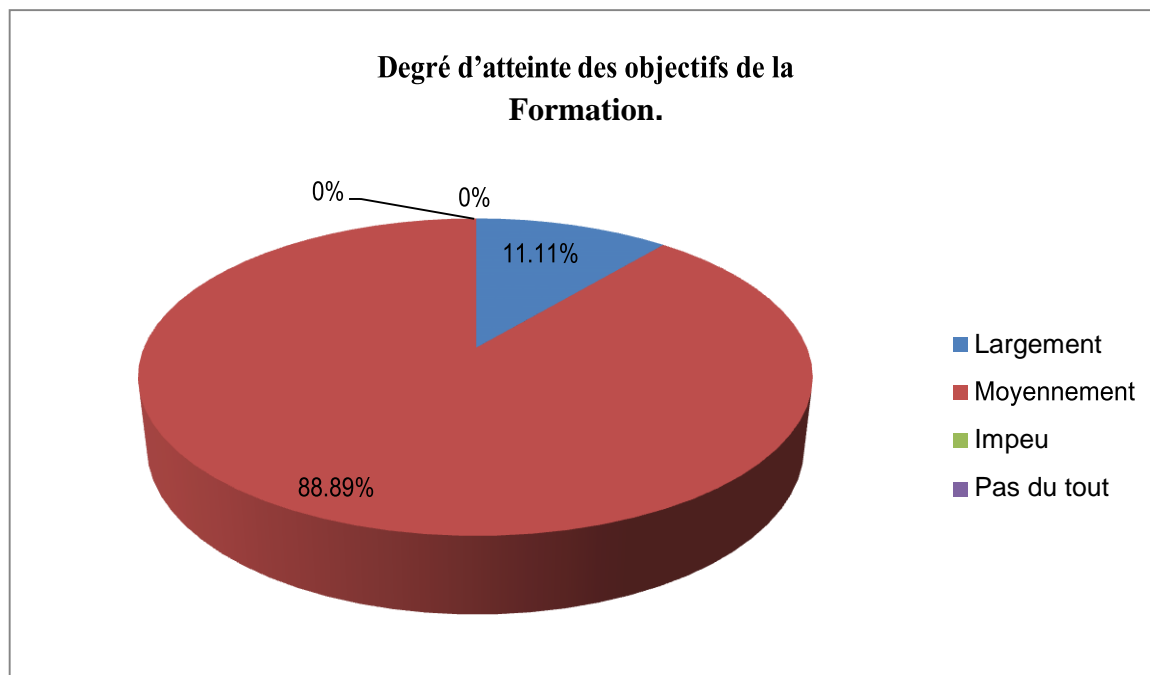


Nous remarquons que la formation a permis a( 94%) des personnes interrogées d'améliorer leur savoir-être .et a (6%) de l'améliorer beaucoup plus.

**Question 11 :** Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

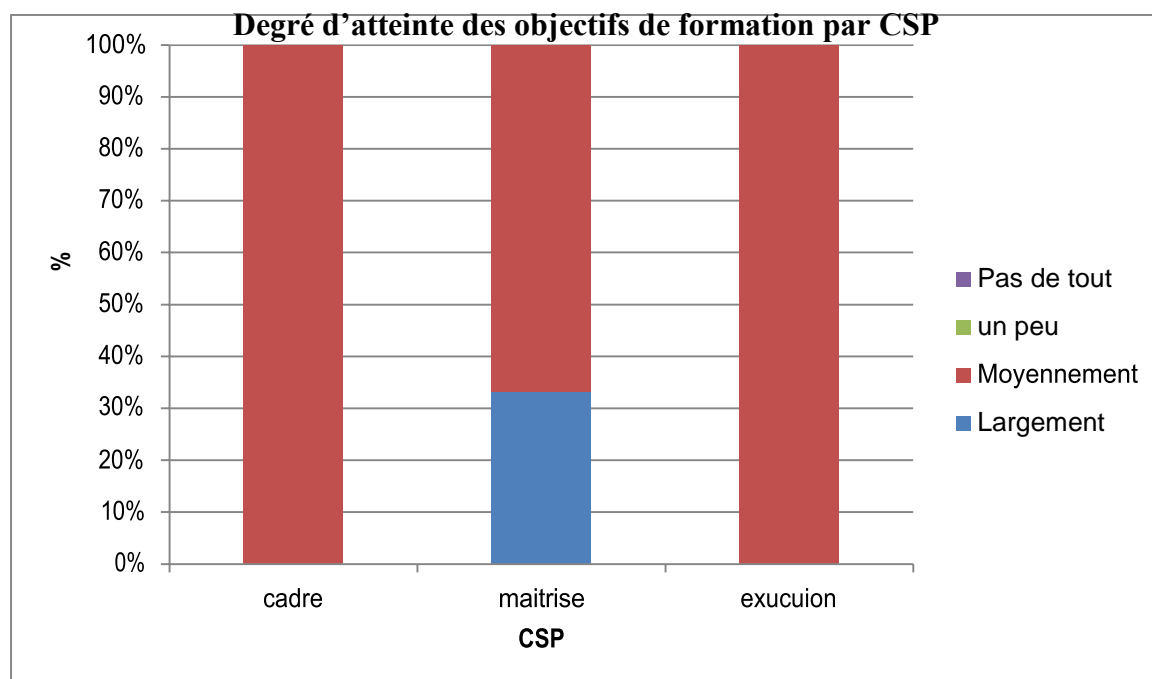
Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Largement	0	2	0	2	11.11%
Moyennement	7	4	5	16	88.89%
Un peu	0	0	0	0	0
Pas du tout	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

**Grphe N°20 : Degré d'atteinte des objectifs de la formation.**



(89%) des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été moyennement. (11%) les trouvent largement.

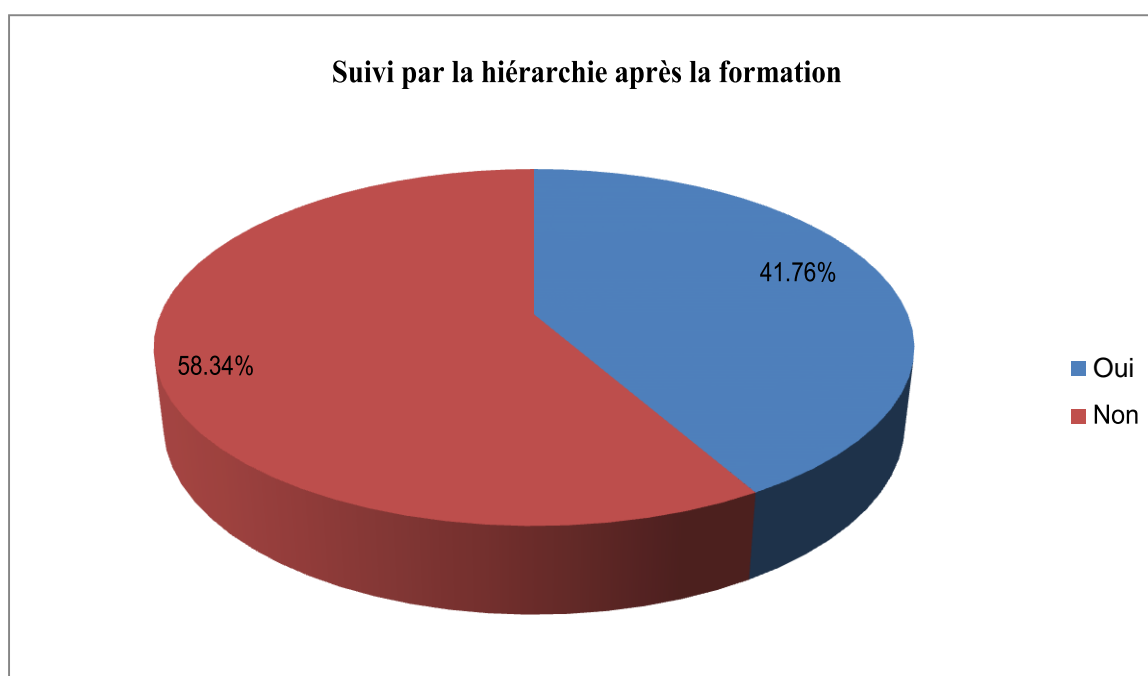
**Grphe n°21 : Degré d'atteinte des objectifs de formation par CSP**



**Question 12 :** Y a-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	3	2	2	7	41.76%
Non	3	4	3	10	58.34%
Total	6	6	5	17	100%

**Graphe n°22 :** Suivi par la hiérarchie après la formation

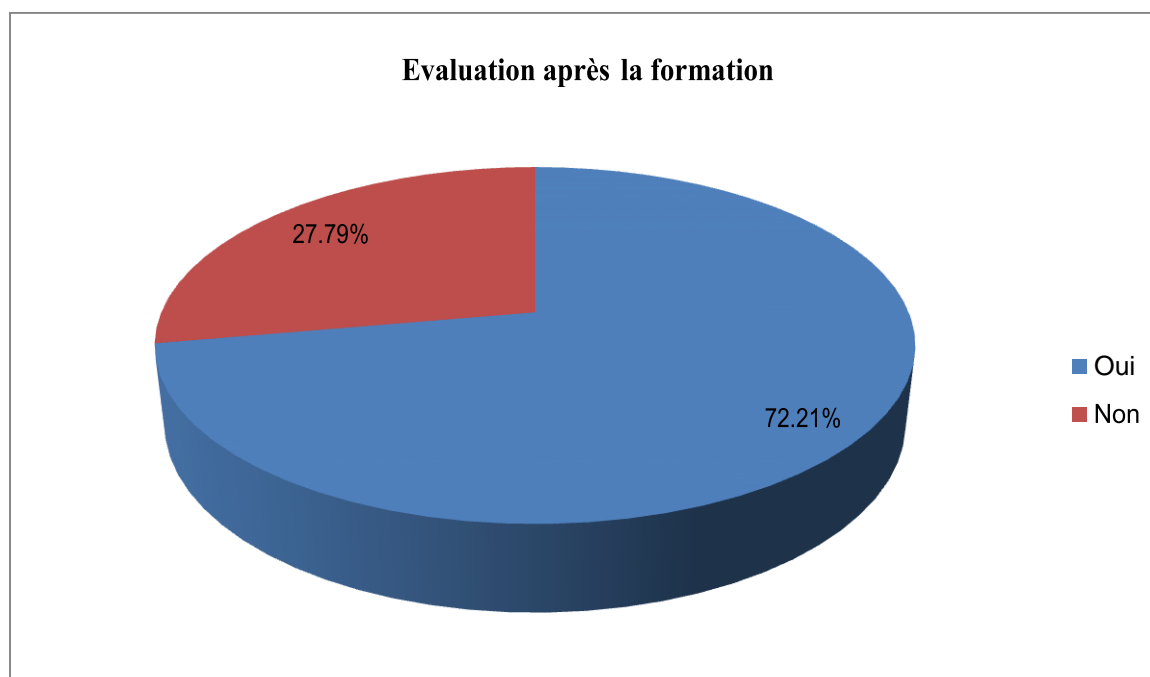


Ce graphe nous indique que (58%) des questionnées ne sont pas aidées par leur hiérarchie pour la mise en œuvre de leur formation.

**Question 13 :** Etes- vous évalué après votre stage de formation ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	6	4	3	13	72.21%
Non	1	2	2	5	27.79%
total	7	6	5	18	100%

**Graphe n°23 : évaluation après la formation**

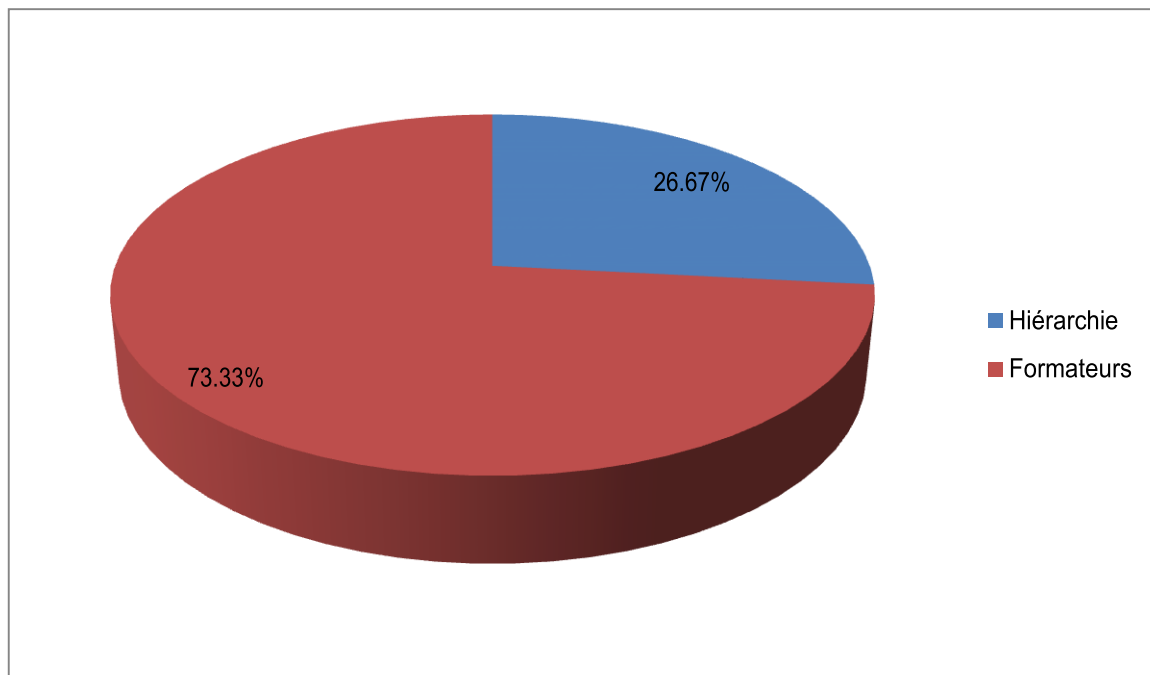


(72%) de notre échantillon sont évalués après le stage de formation.

**Si oui, par qui êtes vous évalués ?**

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Par la hiérarchie	3	0	1	4	26.67%
Par les formateurs	5	4	2	11	73.33%
total	8	4	3	15	100%

**Graphe n°24 : par qui êtes-vous évalués**

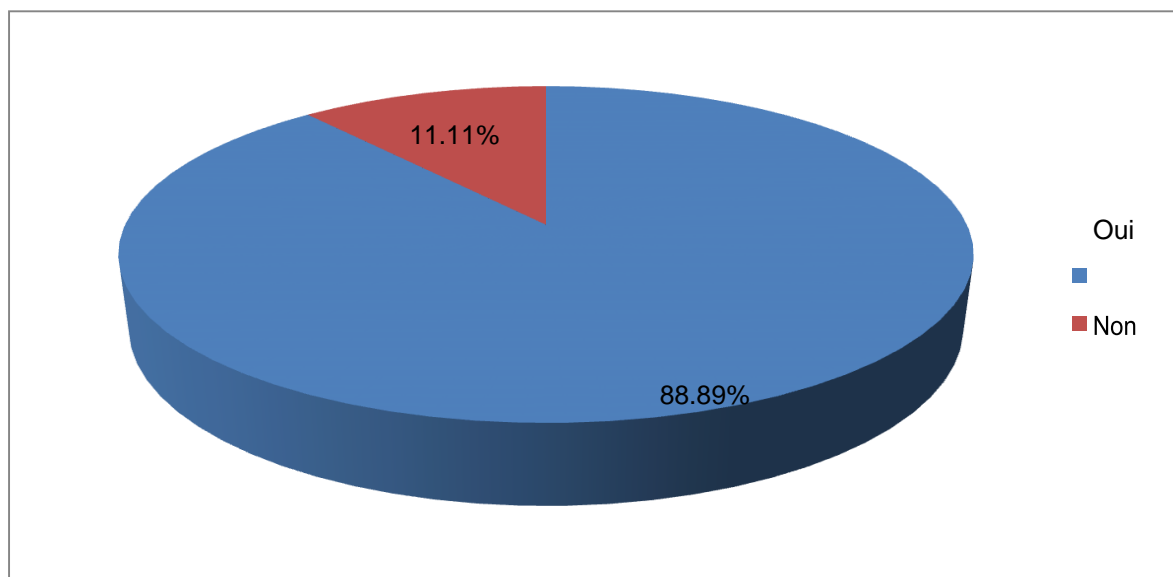


D'après le graphe n°24, nous constatant que (74%) des formés sont évalués, après leur stage de formation par les formateurs.

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

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	7	4	5	16	88.89%
Non	0	2	0	2	11.11%
Total	7	6	5	18	100%

**Graphe n°25 : l'évaluation est nécessaire.**

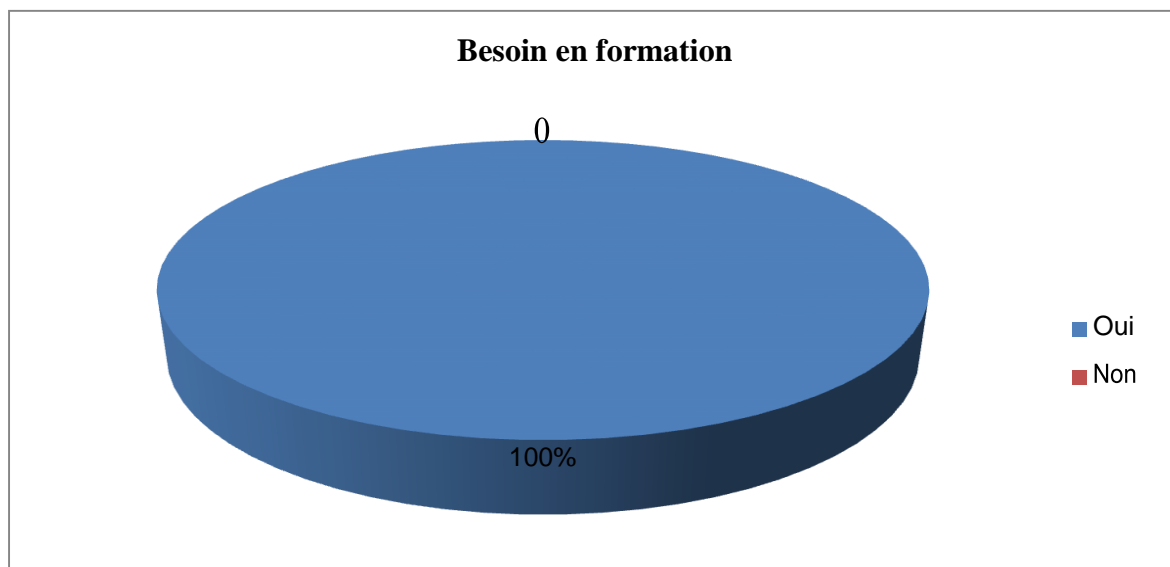


Concernant les personnes non évaluées après le stage de formation (89%) pensent que l'évaluation est nécessaire.

**Question 14 : Souhaitez-vous une autre formation ?**

Désignation	Cadre	Maitrise	exécution	Nombre de réponses	%
Oui	7	6	5	18	100%
Non	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

**Grphe n° 26 : Besoin en formation**



A partir de ce graphe, nous déduisons que tous les questionnées désirent bénéficier d'une autre formation.

## Section 2 : Discussions

### 2.3. Analyse des résultats du questionnaire:

#### – Identification des besoins en formation:

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

D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que 72% des formés sont évalués pendant leur travail. et ceci est pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel qui est généralisé. Ce qui facilite l'identification des besoins réels en formation.

Concernant les critères d'envoi en formation, les résultats nous permettent de relever que la décision de la direction et les recommandations et observations des responsables direct, avec un taux de 38% constituent les critères les plus utilisés à NAFTAL pour envoyer les employés en formation. Par contre les demandes individuelles elles ne représentent que 24% des critères d'envois en formation. Ceci indique que les besoins en formation sont souvent exprimés par les responsables directes et la décision de la direction, ce qui permet d'identifier les véritables objectifs à atteindre en matière de compétence.

#### – Les objectifs de la formation:

En analysant le résultat de la question (03), nous constatons que 83% des personnes interrogées (plus que la moitié) étaient au courant des objectifs de leur formation, et la plus part deux ont pris connaissance de ces objectifs l'ors d'une information par la hiérarchie et par déduction avant leur stage.

Par contre, l'analyse des résultats par catégorie socioprofessionnelle fait ressortir que toutes les catégories étaient au courant des objectifs de leur formation, chose qui contribue à atteindre efficacement ces objectifs, et qui aura un impact positif sur le développement de l'entreprise.

Concernant la détermination des objectifs, de la formation, nous avons constaté que la majorité des questionnées, toutes catégories socioprofessionnelle confondues, soit (61%) n'ont pas participé. Il nous semble que cette situation ne permet pas l'implication des personnels formés pour atteindre efficacement les objectifs de formation, et l'expression de leurs besoins personnels.

– **Opinions sur les formations reçus:**

○ **Les attentes de la formation :**

D'après les résultats de la question n° 5, 100% de notre échantillon, toutes catégories confondues, affirment que la formation est bénéfique. Ceci nous permet de déduire que le personnel de NAFTAL est conscient de l'importance de la formation.

S'agissant des attentes de la formation, nous avons remarqué qu'elles diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre :

- Concernant les cadres et les agents d'exécutions, ils attendent de la formation une meilleure promotion dont les taux successivement (35%) (50%).
- S'agissant des agents de maîtrises, ils attendent essentiellement de la formation l'exercice d'un autre métier soit (45%).

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

○ **La durée de la formation :**

Concernant la durée de la formation, 50% des interrogées la trouve « courte » donc insuffisante. Par contre 40% des questionnés la trouve « suffisante ». Et le reste à savoir 10% trouve que la durée de la formation est « longue ».

○ **Le choix des thèmes de la formation:**

L'appréciation de la moitié des personnes interrogées sur les choix des thèmes de leur formation est bon (56%), et (44%) les trouvent moyens. de l'analyse de ces résultats, il ressort que presque la moitié des personnes formées sont satisfaites des thèmes choisis d'une manière moyenne, et le reste soit plus que la moitié est satisfait d'une manière bonne.

Donc globalement, nous pouvons dire que le choix des thèmes a répondu favorablement aux attentes des formés.

En ce qui concerne l'harmonie des programmes de formation avec le travail des personnels formés, la majorité de ces derniers soit (95%) le trouve en harmonie avec leur travail. Ce qui nous permet de dire que les programmes de formation ont été élaborés d'une manière permettant le développement des compétences du personnel et l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles technologies.

– **Les apports de la formation:**

L'analyse des tableaux correspondant au savoir, savoir-faire et savoir-être fait ressortir :

- qu'il y a développement des compétences du fait que les personnels formés attestent qu'ils ont enrichis leurs connaissances (savoir), et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire) et que leur savoir-être a été également amélioré.
- Ce résultat nous permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur développement de l'entreprise.

– **L'atteinte des objectifs de la formation :**

Seulement 11% des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été atteints largement. et plus que la moitié (89%) estime qu'ils ont été atteints moyennement .ce qui nous permet de conclure que les questionnées affirment que les objectifs ont été atteints.

– **Le suivi :**

L'exploitation du tableau relatif au suivi du personnel par leur hiérarchie après formation pour les aider à mettre en œuvre leurs acquis, nous permet de constater que 59% de notre échantillon n'ont pas été suivi. Nous pensons que cette situation ne permet pas aux responsables de s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis et de l'amélioration des performances de chaque formé après formation.

– **Système d'évaluation:**

Les résultats obtenus de la question relative à l'évaluation soit 72% ont montré que la majorité de notre échantillon sont évalués après leur stage de formation ; et que 89% de ces derniers affirment qu'elle est nécessaire, ce qui montre qu'ils sont conscients de l'importance de l'évaluation. Car celle-ci leur permet de connaître leurs points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

– **Les besoins en formation:**

D'après l'analyse des résultats concernant le souhait des personnes formées à bénéficier d'une autre formation, nous constatons que la majorité des personnes interrogées soit 100% désirent bénéficier d'une autre formation.

Bénéficier d'une autre formation vise à combler une insuffisance chez le personnel, donc améliorer son niveau et permettre à l'entreprise de mieux gérer ces activités.

– **Les thèmes proposés :**

- Formation sur la transmission bien approfondit;
- Electronique et nouvelles technologies;
- Dans la maintenance d'électricité et beaucoup d'industrie;
- Maintenance de tous les équipements ;
- Ecrit professionnelle;
- Communication ;
- Gestion des collaborateurs ;
- Comment respecter ces subordonnés et de laisser les illusions dans l'encadrement en dehors de cadre d'entrée;
- La gestion financière;
- Gestion de personnel;
- La formation sur boîte électronique de la nouvelle technologie.

# **Conclusion Générale**

Toute au long de notre travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise nous a montré son importance et son rôle dans une entreprise. Quel que soit les dirigeants d'un PME ou d'une grande entreprise, il est de son devoir pour la vision stratégique de l'entreprise dans le court, moyen et long terme de maîtriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise.

Un dirigeant qui est capable de prévoir les besoins en personnel de l'entreprise en quantité et qualité suffisante, son entreprise sera dans un stade de croissance dynamique et se dotera d'un personnel compétent et motivé pour atteindre ses objectifs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est nécessaire pour toute entreprise en particulier, celles en stade de croissance, car elles ont besoin de s'adapter à un marché concurrentiel. Quant aux autres entreprises, elles ont besoin de cette stratégie permettant de s'adapter aux changements du marché et à l'environnement concurrentiel afin d'être rentables.

Mais comme on l'a dit qu'elle est un des facteurs important pour le développement de l'entreprise. Il est du devoir du dirigeant de ne pas se focaliser seulement sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, mais aussi de tenir compte aux conditions permettant la motivation du personnel, à savoir le cas de la formation.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leurs productivités ; elle est partie intégrante de leur politique de gestion de ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tous processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

En effet, la formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humains. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

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

Dans ce cadre, les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée au niveau de la direction générale de NAFTAL de Cheraga et ceux dans le but d'avoir une idée sur la formation, nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur les compétences de ces derniers dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive.

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de la formation. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel;
- Revoir éventuellement la durée de la formation estimée courte par la moitié des questionnées ;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel après la formation.

Aussi, et à la lumière des résultats de l'enquête que nous avons menée, les suggestions si avant formulées, pourraient éventuellement faire l'objet d'étude et d'enrichissement par d'autres travaux, il s'agit notamment de généraliser le système d'appréciation du personnel et de mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation.

## Bibliographie

### Ouvrage :

- Cadin Loïc .Guer In François. PIGEYPE Frédérique. G.R.H : pratique et éléments de théorie. Paris. ÉditionDundo.1997.
- Dumais (Jean-François).turtto. Renand. diagneault.marie «griérde de gestion des ressources humains techno compétences».Québec.2003.
- Kelan (Françoise) « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »2ème édition. Editiond'organisation.2006.
- Laetitia Lethielleux. « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » 3eme édition. mars2009.
- Louartpierre.GRH.paris.éditionegralles.1994.
- Martory.b.grozet.d. « gestion des ressources humains. Pilotage sociale et performance»duodi.2001.
- Meignant Alain. Manager de la formation. Paris. Éditionliaison.2003.
- Peretti Jean-Marie. Ressources humains. Paris.éditionvrubert.1998.
- Sauret.c.thierry. « la gestion prévisionnelle préventive de l'emploi et des compétences ».paris.L'harmattan.1990.
- Sauret.c.thierry. « la gestion prévisionnelle préventive de l'emploi et des compétences». l'armattan. avril 1993.
- Sekiou et al .op cit.
- Soyer jacques.la fonction formation. Paris.Éditiond'organisation.1999.
- Vatier Raymond, GRH, paris, édition egralle,1994.

### WEBOGRAPIES :

- Site internet : [www.abdias.conseil.com](http://www.abdias.conseil.com).(la GPEC, une grande des savoir ou une gestion de l'action) mai2010
- Site internet : [fiche.pratiqueGPEC.fr](http://fiche.pratiqueGPEC.fr) (fiche pratique, moulin Patrick,2000).mai2010
- Site internet (mémoire on ligne megrat Sébastien).gestion des compétences professionnelle en entreprise
- Site internet ; Sylviane, fichier PDF .juin, 2010

**Documents universitaires :**

- Mémoire de licence en sciences commerciales, évaluation de la stratégie de formation, cas NAFTAL2003.
- Mémoire de licence en science commerciale, le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel, cas : NAFTAL, 2003.

**Revus et documents interne de l'entreprise NAFTAL.**

# **Annexe**

**L'intéressé :**

« Veuillez cocher la case correspondante » :

**Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :**

- ❖ Cadre.
- ❖ Maîtrise.
- ❖ Exécution.

**1 .Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ?**

-oui

-non

**2. Sur quel critère êtes-vous envoyé en fonction?**

-sur des recommandations et observation de votre responsable direct

-sur votre demande

-sur décision de la direction

**3. Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de formation?**

-oui

-non

**Comment en avez-vous pris connaissance ?**

-avant le stage en lisant une documentation ou une note.

-avant le stage lors d'une information par la hiérarchie

-en participant à leur détermination.

-en débout d'action par l'animateur.

-par déduction

**4. Avant-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation?**

-oui

-non

**5. Pensez-vous que la formation est bénéfique ?**

-oui

-non

**6. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation?**

-la possibilité d'exercer un autre métier.

-une meilleure adaptation au poste.

-un enrichissement de votre culture personnelle.

-la possibilité d'être promu.

-une meilleure participation à la vie de l'entreprise.

**7. Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation:**

-bon

-moyen

-mauvais

**8. Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail?**

-oui

-non

**9. Après avoir reçu une formation, considérez-vous que:**

▪ Votre niveau de connaissance (savoir) s'est:

-Beaucoup amélioré

-amélioré

-statut quo

▪ Votre habileté (savoir-faire):

-beaucoup amélioré

-amélioré

-statut quo

▪ Votre comportement (savoir-être):

-beaucoup amélioré

-amélioré

-statut quo

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

-largement

-moyennement

-un peu

-pas du tout

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

-oui

-non

**12. Etes-vous évalué après votre stage de formation?**

-oui

-non

**Si oui, par qui ?**

-par la hiérarchie

-par les formateurs

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

-oui

-non

**13. Souhaitez-vous faire une autre formation?**

-oui

-non

**14. Avez-vous des thèmes de formation à proposer à NAFTAL?**

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

## **TABLES DES MATIERES**

### **Résumé**

**Introduction générale.....2**

## **CHAPITRE I : Revue de littérature et cadre conceptuel**

### **Section 01 :Revue de littérature**

### **Section 02 : Cadre conceptuel**

1. Principes généraux de la GPEC.....	<b>14</b>
<b>1. Présentation du concept.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Champ d'application.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Définition de la GPEC.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Les outils de la GPEC .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Les acteurs de la GPEC.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Finalité d'une gestion prospective .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Finalités de la gestion prévisionnelle des compétences .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Avantage et limites de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Les avantages de la GPEC .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. Les limites de la GPEC .....</b>	<b>21</b>
2. Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	22
<b>2.1. Préambule de la démarche GPEC .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1. Conditions de la mise en œuvre de la GPEC .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2. Les différentes manières d'entrer dans une GPEC.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3. Les étapes préalables à la mise en place d'une GPEC .....</b>	<b>25</b>
<b>2. La Mise en œuvre d'une démarche GPEC .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1. Prévisions des besoins en ressources humaines.....</b>	<b>26</b>

2.2.2. Analyses quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise.....	28
2.2.3. Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement .....	31
2.3. Les raisons de ne pas signer la GPEC.....	34
3. Politiques, objectifs et types de formation.....	38
1.1. Définition de la formation .....	39
1.2. La politique de la formation.....	40
1.3. Enjeux et objectifs de la formation .....	41
1.4. Les types de la formation .....	42
4. Le processus de la formation et sa place dans la GPEC	
2.1. Identification et analyse des besoins de la formation .....	44
2.1.1. La notion de besoin de la formation.....	44
2.1.2. Les types de besoins de la formation .....	44
2.1.3. Collecte et analyse des données .....	45
2.1.4. La classification des besoins .....	47
2.2. Elaboration du plan de la formation.....	48
2.2.1. Définition du plan de formation.....	48
2.2.2. Les objectifs de plan de formation .....	49
2.2.3. Les choix de la politique de la formation.....	51
2.2.4. La validation du plan de la formation .....	53
2.3. La mise en œuvre de la formation.....	54
2.4. Le suivi de la formation .....	55
2.4.1. Le suivi administratif .....	48
2.4.2. Le suivi comptable .....	56
2.5. L'évaluation des effets de la formation .....	57
2.6. L'articulation entre la formation et la GPEC .....	60
2.6.1. La formation un outil incontournable de la GPEC .....	61
2.6.2. La formation et la GPEC .....	61

2.6.3. Les dispositifs de la formation comme levier stratégique de la GPEC...61

## **CHAPITRE II: Contexte pratique et cadre méthodologique ..... 63**

### **Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche.....65**

1. La méthode de recherche choisie ..... 65
2. L’outil de collecte des données ..... 65
  - 2.1. La recherche documentaire ..... 65
  - 2.2. Le questionnaire ..... 66
3. La population cible ..... 66
4. L’échantillonnage ..... 66
5. Les difficultés rencontrées lors de la recherche..... 66

### **Section 2 : La présentation de l’entreprise NAFTAL.....67**

- 1.1. Historique, activité et expérience de NAFTAL ..... 69
  - 1.1.1. Activités de l’entreprise NAFTAL SPA ..... 71
  - 1.1.2. Expérience et expertise de NAFTAL ..... 73
- 1.2. Offre, moyens et organisation de NAFTAL ..... 75
  - 1.2.1. Offre de NAFTAL..... 76
  - 1.2.2. Les Moyens Matériels et Humains..... 77
  - 1.2.3. Organisation de l’entreprise NAFTAL ..... 78
    - 1.2.3.1. La Direction Générale ..... 79

## **CHAPITRE III: Résultats et discussions.....80**

### **Section 1 : Présentation des résultats.....81**

- 1 Les procédures de gestion de la formation à NAFTAL.....81
  - 1.1. Le plan de formation moyen terme ..... 82
  - 1.2. Les centres de formation ..... 83
  - 1.3. Elaboration du plan de formation..... 84
- 2 Enquête par questionnaire.....86
  - 2.1. Présentation de l’enquête ..... 87

**2.2. Interprétation des résultats des questionnaires.....88**  
**Section 2 : Discussions.....114**  
Analyse du résultat du questionnaire.....111  
**Conclusion Générale .....118**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Tables des matières**