

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



**L'implication des travailleurs dans le processus
d'identification des besoins en formation**

Cas : Schneider Electric Algérie- SEA-

**Mémoire présenté comme Exigence Partielle
Du Master Management Des Ressources Humaines**

Élaboré par :

KARRECHE Sarah

Encadré par :

BENDAOUY Yacine

2^{ème} promotion

Juin 2018

RESUMÉ

L'objet de cette étude s'inscrit dans une logique de prouver l'importance de l'implication des travailleurs dans le processus d'identification des besoins en formation.

A l'issue de la présente étude qui s'est déroulée au sein de Schneider Electric Algérie nous sommes arrivés à montrer dans quelle mesure les travailleurs sont impliqués dans le processus d'identification des besoins en formation.

Cependant les résultats obtenus à travers cette étude, montrent que l'implication des travailleurs dans le processus d'identification des besoins est moyennement suffisante par rapport à la politique générale de l'entreprise.

Mot clés : formation, implication des travailleurs, identification des besoins. Schneider Electric Algérie.

ABSTRACT

The object of this study is to prove the importance of worker involvement in process of identifying training needs.

At the end of this study, which took place within Schneider Electric Algeria, we managed to show the extent how much the workers are involved in the process of identifying training needs.

However, the results obtained through this study, show that the involvement of workers in the process of identifying needs is moderately sufficient compared to the general policy of the company.

Key words : training, workers involvement, identification of needs, Schneider Electric Algeria.

الملخص

الهدف من هذه الدراسة هو إثبات أهمية مشاركة العمال في عملية تحديد احتياجات التدريب. في نهاية هذه الدراسة ، التي تمت داخل شنايدر إلكترونيك الجزائر ، تمكنا من إظهار مدى مشاركة العمال في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ومع ذلك، فإن النتائج التي تم الحصول عليها من خلال هذه الدراسة، تشير إلى أن مشاركة العمال في عملية تحديد الهوية منخفضة نسبياً بالمقارنة مع السياسة العامة للشركة.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، إشراك العمال ، تحديد الاحتياجات. شنايدر إلكترونيك الجزائر.

REMERCIEMENT

Nous remercions **ALLAH** tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour élaborer ce modeste travail.

Je remercie infiniment mes **chers parents** pour leur éducation, leur soutien, leurs encouragements et leur inspiration tout au long de ma vie. Je remercie mon père pour ses précieux conseils et son soutien inconditionnel durant l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier mon encadreur **Mr .Dr. BENDAOUY Yacine**, pour avoir consacré son temps tout au long de cette période, ses conseils et observations ayant été précieux. Mes remerciements vont également aux personnels de l'entreprise Schneider Electric Algérie pour leurs soutiens et disponibilité, et plus particulièrement **Mme. MOKHTARI Imene** ma promotrice, mettant à ma disposition tous les moyens nécessaires pour la réalisation de mon mémoire de Master.

Je tiens d'autre part, à remercier tout le personnel de la bibliothèque de l'ENSM pour l'aide considérable en matière de documentation.

Ainsi que tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail, trouveront ici ma sincère reconnaissance.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIERES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES GRAPHES.....	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IX
INTRODUCTION.....	02
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	
1. Contexte et objectifs de la recherche.....	08
1.1. Contexte de recherche	08
1.2. Objectif de la recherche.	08
2. Pertinence de la recherche	09
2.1. Pertinence scientifique.....	09
2.2. Pertinence managériale.....	09
3. Question de recherche.....	09
4. Contexte organisationnel.....	11
CHAPITRE 02 : CADRE CONCEPTUEL	
Section 01 : cadre théorique (conceptuel).....	23
1.1. les définitions de la formation.....	23
1.2. Le cadre légal et règlementaire de la formation professionnelle.....	24
1.3. Les objectifs de la formation.....	25
1.3.1. Du point de vue de l'organisation.....	26
1.3.2. Du point du vue individuelle.....	26
1.4. Les enjeux de la formation	26
1.5. Les modes de formation.....	27

1.6. Le rôle de l'ingénierie de formation.....	28
Section 02 : Politique de la formation au sein de l'entreprise.....	29
2.1. Les axes de la politique de formation dans les entreprises.....	29
2.2. Elaboration d'un plan de formation	31
2.2.1. Définition du plan de formation.....	31
2.2.2. Le processus de plan de formation.....	31
A. Analyser les besoins en formation.....	32
A.1. Définir les objectifs.....	32
A.2. Identification des besoins.....	33
A.2.1. Les niveaux d'identification des besoins.....	35
A.2.2. Les types des besoins.....	36
A.2.3. Les outils d'identification des besoins en formation.....	36
B. Concevoir	38
C. Réaliser le plan de formation.....	38
D. Evaluation de la formation.....	39
CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE	
1. Approche méthodologique	42
2. Choix de l'échantillon.....	42
3. Méthodes et instruments de mesures.....	43
3.1. La recherche documentaire	44
3.2. L'enquête quantitative.....	44
4. Procédure de collecte.....	45
CHAPITRE 04 : PRESENTATION ET DESCUSSION DES RESULTATS	
Section 01 : la formation au sein de Schneider Electric Algérie.....	47
1.1. Les modes de formation au sein de SEA.....	47
1.2. Le plan de formation au sein de SEA.....	47
1.2.1. L'identification des besoins en formation.....	48
A- Les niveaux des besoins.....	48
B- L'outil d'identification des besoins en formation.....	51
1.2.2. Analyse des besoins.....	51
1.2.3. L'élaboration du plan et budget de formation.....	52
1.2.4. Validation du plan de formation	52
1.2.5. La réalisation du plan de formation	52

1.2.6. Evaluation de la formation.....	52
Section 02 : présentation et analyse des données.....	54
2.1. Description de l'échantillon.....	54
2.1.1. Selon le sexe	54
2.1.2. Selon l'âge.....	55
2.1.3. Selon la catégorie socio-professionnelle.....	56
2.1.4. Selon l'expérience professionnelle	57
2.1.5. Selon le nombre de formation bénéficié	58
2.2. Analyse des données	59
2.2.1. l'analyse de fiabilité de questionnaire.....	59
2.2.2. Description de l'intervalle	59
2.2.3. Description des items et des dimensions de l'étude.....	60
A. Les procédures d'identification des besoins en formation.....	60
B. le degré d'implication des travailleurs dans l'identification des besoins en formation.....	63
C. Les mécanismes d'identification des besoins en formation « les outils ».....	67
2.3. Recommandations	70
CONCLUSION	72
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	74
ANNEXE A-GUIDE D'ENTRETIEN.....	77
ANNEXE B- LES BESOINS VALIDÉES	79
ANNEXE C- PLAN DE FORMATION SEA.....	81
ANNEXE D- FICHE D'EVALUATION A CHAUD.....	83
ANNEXE E- FICHE D'EVALUATION A FROID	87
ANNEXE F- LE QUESTIONNAIRE	91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Titres	Page
N°01	L'historique et les différentes étapes d'évolution du groupe SE	12
N°02	Les principaux marchés et clients de SE	14
N°03	La fiche signalétique de SEA	17
N°04	Les principaux clients de SEA	20
N°05	Les besoins en formation	34
N°06	Typologie des évaluations de la formation	40
N°07	Le choix de l'échantillon	43
N°08	La répartition de l'échantillon selon le sexe	54
N°09	La répartition de l'échantillon selon l'âge	55
N°10	Répartition de l'échantillon selon le poste occupé	56
N°11	Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience/ l'ancienneté	57
N°12	Répartition de l'échantillon selon nombre de formation bénéficiaée	58
N°13	Test d'alpha de Cronbach	59
N°14	L'intervalle des échelles des moyennes	60
N°15	Description des items de procédure d'identification des besoins en formation.	61
N°16	Description des items de degré d'implication des travailleurs dans l'identification des besoins en formation au sein de SEA	64
N°17	Les mécanismes d'identification des besoins en formation	67

LISTE DES FIGURES

Figure	Titre	Page
N°01	Programme-ON	15
N°02	La particularité de SEA	18
N°03	Organigramme SEA	21
N°04	Le cycle du plan de formation	32
N°05	L'écart de compétence	33
N°06	Les étapes de la mise en œuvre d'un questionnaire	45
N°07	Plateforme Talent-Link	49
N°08	Plateforme Talent-Link	49
N°09	Schéma de Skills and qualification	50
N°10	My Learning Link	50
N°11	l'échelle de test de l'hypothèse 01	63
N°12	L'échelle de test de l'hypothèse 02	66
N°13	L'échelle de test de l'hypothèse 03	69

LISTE DES GRAPHES

Graphe	Titre	Page
N°01	Répartition de l'échantillon selon le sexe.	54
N°02	Répartition de l'échantillon selon l'âge.	55
N°03	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnel.	56
N°04	Répartition de l'échantillon selon les années d'expériences.	57
N°05	Réapparition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficiée.	58

Liste des abréviations

Acronyme	Signification
FPC	Formation Professionnel Continue
FP	Formation Professionnel
LF	Loi de Finance
ISO	International Organisation for Standarization
SE	Schneider Electric
SEA	Schneider Electric Algérie
ENSM	Ecole National Supérieure du Management
RH	Ressources Humaines
DRH	Directeur des Ressources Humaines
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
SPSS	Statistical Package for Social Science

INTRODUCTION

Dans un environnement socio-économique caractérisé par des évolutions rapides de l'économie et du marché du travail, les organisations tentent incessamment à se doter de toutes les ressources nécessaires en vue de gagner plus de parts de marché.

En effet, l'évolution économique, sociale, culturelle, politique et surtout technologique ne laisse plus de place à inaction, les entreprises sont dans l'obligation de développer leurs ressources humaines pour faire face à l'instabilité de l'environnement et avoir plus de flexibilité et d'adaptabilité.

La formation a été longtemps considérée comme une obligation légale, aux effets non mesurables. La loi 78/12 portant **SGT (statut général des travailleurs)** a consacré une place importante à la formation, allant jusqu'à en préciser les types de formation envisagés. Les modalités d'élaboration du plan de formation et les structures susceptibles d'intervenir en la matière...etc.

Dans la nouvelle législation du travail, édictée depuis 1990, (90/11) le législateur s'est voulu moins prolix, ce limitant à édicter des dispositions de principes cadres laissant ainsi, enfin, la possibilité aux managers et partenaire sociaux le soin d'en fixer les modalités.

Aujourd'hui, les opinions des Organisations et celles des individus se diffèrent parfois lorsqu'il s'agit des objectifs poursuivis par la formation en entreprise. Certains y voient un moyen de développement personnel et social, toute formation étant profitable puisqu'elle ajoute au bagage de connaissances et à la crédibilité de l'individu. Cette vision est bien ancrée partout où la formation est perçue comme un privilège donnant accès à de meilleures conditions de vie. D'autres estiment que la raison d'être de la formation en entreprise est d'appuyer, par le biais de l'amélioration des compétences des personnes, l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La formation est alors perçue comme un investissement dans les ressources humaines, auquel doit se rattacher des bénéfices tangibles. Ces deux visions ne sont pas incompatibles même si, sous la pression des besoins et des conditions économiques difficiles, des choix doivent être faits. Tout en tenant compte des aspirations individuelles et collectives de ses ressources humaines. (BUREAU Sylvie, 2012).

La formation des travailleurs est une question qui revêt de plus en plus d'importance. Les milieux de travail sont en effet traversés par des transformations accélérées qui rendaient

nécessaire le développement soutenu des compétences des collaborateurs par la formation, les organisations font face à de nouvelles réalités : le développement des technologies de l'information et de la communication ; la dynamique des marchés internationaux qui forcent les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leur produit et service, les changements consécutifs à l'explosion des sciences et à leurs applications sur le plan technologique, les mutations profondes du marché de l'emploi et de l'organisation du travail ainsi que l'évolution des droits et attentes des travailleurs envers les employeurs.

En effet, tout progrès de l'entreprise ne peut se faire sans ses hommes dont les qualités comme le savoir, le savoir-faire et le savoir être constituent des atouts incontournables pour réussir la pérennité de l'entreprise, le développement des compétences individuelles et collectives constitue un élément clé de la réussite. Ce développement peut se faire par différents moyens, notamment la formation.

Néanmoins, les actions de formation doivent se dérouler conformément à un programme établi en fonction d'objectifs préalablement définis, la réalisation de ces objectifs, est liée essentiellement à la qualité d'identification des besoins, cette dernière constitue la première étape du processus de formation, l'accès des salariés à des actions de formation au titre du plan est assuré à l'initiative de l'employeur ou par les instances représentatives du personnel.

L'identification des besoins en formation dans l'entreprise est à la croisée de deux chemins, de deux logiques : une logique *top down*, ou descendante, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel ; et une logique *bottom up*, ou ascendante, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des salariés, voire des équipes. La rencontre de ces logiques dépend d'abord du dialogue social et le style de management construit au sein de l'entreprise. C'est ce dialogue qui conditionne la rencontre entre la stratégie de l'entreprise et l'expression des besoins individuels de chaque salarié. L'implication des travailleurs dans l'élaboration, la hiérarchisation et la classification des besoins en formation demeure une solution pour des nombreux conflits collectifs, c'est une pratique qui s'inscrit dans le cadre du management participatif.

L'analyse des besoins de formation est une pratique qui consiste à traduire dans le champ de la formation des objectifs produits dans le champ du travail et des activités quotidiennes des individus. L'analyse des besoins en formation est ancrée dans le champ

socioprofessionnel : le champ de la mise en œuvre, par les acteurs, de compétences, de qualifications et de capacités dans des activités sociales.

L'analyse des besoins de formation préalable à la construction du plan de formation est donc un processus de consultation des différents acteurs de la formation pour clarifier et définir d'une manière concertée la pertinence d'un projet de formation élaboré à partir de différentes stratégies professionnelles. Elle permet de définir les objectifs de la formation et les compétences recherchées. Les besoins de formation concernent différentes dimensions (organisationnelle, collective, individuelle) de la situation professionnelle de départ.

T.Ardouin rappelle qu'il est important de ne pas se satisfaire d'une seule source pour l'analyse des besoins, mais de privilégier un croisement des sources d'informations. Il est nécessaire de confronter les attentes et demandes des collaborateurs aux réalités professionnelles et de croiser les approches. Cette démarche ascendante s'appuie à la fois sur les informations du service formation, le recensement des demandes individuelles, le recensement des demandes collectives ou de services, la rencontre des salariés en entretien individuel, les réunions avec l'encadrement et l'analyse des services, de l'emploi ou des dysfonctionnements.

L'évaluation de la satisfaction est une occasion pour les participants d'exprimer spontanément leur perception de l'action qu'ils viennent de suivre.

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas. « Gravier les marches de l'escalier professionnel demande, pour le salarié, à la fois une part importante de travail mais également de l'implication et de la motivation ».

Il faut aussi qu'au niveau de l'entreprise, plusieurs conditions soient remplies en matière de formation : La formation doit être planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins individuels, d'autre part la satisfaction de ces derniers est une sorte de reconnaissance et un facteur de motivations pour les travailleurs.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation professionnelle s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires. D'évaluations tout aussi importantes que le stage lui-même. (TOUMSIN Christophe, Mai 2005).

C'est à ce titre, que nous avons choisie l'entreprise Schneider Electric Algérie vu sa place stratégique sur le marché et la dimension de son effectifs, ainsi que l'exemplarité des actions menées dans le domaine de la formation et ça pour maitre en éclairage le système de définition des besoins pour répondre au besoin stratégique et organisationnels d'une part.

A cet égard et afin de montrer l'importance de la formation, nous avons opté pour le thème suivant: « **l'implication des travailleurs dans le processus d'identification des besoins en formation** »

Pour bien mener notre étude, un cadre de recherche a été élaboré en se basant sur des connaissances théoriques préexistence, et des ouvrages.

La présente recherche est de nature quantitative, pour cela des hypothèses ont été mises au préalable, afin de tester ces derniers l'utilisation du questionnaire a été privilégier pour atteindre l'objectif de recherche.

Et dans le but de ce faire discuter notre thématique nous avons divisé notre travail sur quatre chapitres :

✓ Chapitre 01 : problématique

Ce chapitre évoquera le contexte du thème ainsi que ces objectifs et notre question de recherche

✓ Chapitre 02 : cadre conceptuel

Ce chapitre sera consacré pour présenter les fondements conceptuels concernant notre étude.

✓ Chapitre 03 : cadre méthodologique

Il porte sur la méthodologie adoptée, la méthode de collecte des données et l'échantillonnage.

✓ Chapitre 04 : présentation et analyse des données

Ce dernier chapitre sera consacré pour la présentation des résultats issus des traitements statistiques des résultats du questionnaire, ainsi que la discussion l'interprétation de ces derniers.

CHAPITRE 01 : PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre, et avant d'aller vers le cœur du sujet, nous allons exposer dans un premier lieu, le contexte de notre thématique de recherche, ses objectifs ainsi sa pertinence scientifique et managériale, on concluant par poser le questionnement de recherche ainsi les hypothèses proposées.

En second lieu, nous allons présenter le contexte organisationnel de notre terrain d'étude.

1. Contexte et objectifs de recherche.

1.1 Contexte de recherche

L'environnement des entreprises en domaine de production et commercialisation tel que SEA est en face des grandes mutations sur différents plans : économique, sociale et surtout technologique. Ce qui est nécessite la mise en place d'une politique de développement pour une gestion optimale des ressources humaines dans le but d'améliorer la compétitivité de celles-ci.

De ce fait, la formation est un facteur clé du développement économique et sociale dans toutes les entreprises ;

1.2 Objectif de recherche

Cette étude porte sur l'identification des besoins en formation, particulièrement sur le degré d'implication des travailleurs dans celle-ci, son objectif est d'obtenir des informations et des opinions de la part des salariés et les agents formés, sur les pratiques d'identifications de leurs besoins en formation et aussi leur degré de satisfaction par rapport à la réalisation des formations.

Aussi cette recherche a pour l'objectif de :

- Découvrir les principales étapes de réalisation du processus de l'identification et l'analyse des besoins en formation au sein de SEA.
- Mesurer le degré d'implication des travailleurs dans le processus d'identification des besoins en formation.
- Découvrir la politique de la formation et sa mise en place par l'entreprise SEA.
- Connaitre les différentes formations instaurées et réaliser par SEA.

2. Pertinence de la recherche

2.1 Pertinence scientifique

Notre recherche, qui consiste à déterminer le processus d'identification des besoins en formation et le degré d'implication des travailleurs dans ce processus, vise à mettre un lien entre ces deux éléments. L'intérêt de ce sujet réside dans l'importance de la formation que donne l'entreprise aujourd'hui. Autrement dit, elle est au cœur du management moderne.

En outre, par le traitement de ce sujet, nous voulons mettre en pratique nos connaissances acquises en matière de management des ressources humaines et particulièrement management de la formation.

Nous ajoutons, que la formation est un thème d'actualité sur des différents plans : stratégique, scientifique et managérial.

2.2 Pertinence managériale

Relativement à notre organisme d'accueil SEA, par notre recherche réalisée en son sein.

L'étude inscrit dans le cadre d'analyser le processus d'identification des besoins en formation, les outils utilisés et le degré d'implication des travailleurs dans ce processus.

3. Question de recherche

Pour assurer l'efficacité d'un programme de formation, il est nécessaire d'adopter un processus d'identification des besoins fiable et efficace. En plus, il faut assurer que chaque employé participe dans ce processus.

Les spécialistes en managements s'accordent à dire que l'identification des besoins en formation n'est efficace que si la hiérarchie implique tous les acteurs concernés par l'activité de formation.

C'est à ce titre que le choix de notre étude s'est porté sur l'entreprise Schneider Electric Algérie (SEA), de part sa stratégie sur le marché, ainsi que l'exemplarité des actions menées dans le domaine de la formation. Dans le cadre de ce champ d'étude, notre préoccupation sera formulée de la manière suivante :

Est-ce que les travailleurs sont impliqués dans l'identification de leurs besoins en formation au sein de Schneider Electric Algérie?

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

1. Comment l'entreprise Schneider Electric Algérie identifie-t-elle ses besoins en formation?
2. Quel est le degré d'implication des travailleurs à l'identification des besoins en formation?

3. Est- ce –qu’il y a des mécanismes qui favorisent l’implication des travailleurs de leurs propres besoins en formation?

Ces questions représentent le cœur de notre recherche, par lequel nous volons examiner et analyser le processus de formation en générale et le processus d’identification des besoins en particulier au sein de l’entreprise Schneider Electric Algérie.

❖ **Les hypothèses**

Dans notre recherche, suite aux questions posées et aux différents observations réalisées sur le terrain, on a proposé les hypothèses suivantes:

- 1. L’entreprise SEA a une procédure claire et précise pour l’identification des besoins en formation;**
- 2. Les travailleurs sont bien impliqués dans l’identification des besoins en formation ;**
- 3. L’implication des travailleurs se différencie selon des mécanismes claire et bien précis.**

Pour répondre à ces questionnements et vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour le leader du marché électrique l’entreprise Schneider Electric Algérie. Nous avons donc cherché, à travers notre stage pratique à la direction de formation de SEA, à connaître les grands axes de la politique et le processus de formation, et à quel point les travailleurs sont impliqués dans ce dernier.

4. Contexte organisationnel

Le développement des compétences, aujourd'hui est devenu un des plus grands enjeux et un atout stratégique pour les entreprises, il permet de préparer le personnel aux changements, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et adapter de développer ses compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

En effet, la réussite d'un programme de formation, c'est-à-dire la réalisation des objectifs, est liée essentiellement à la qualité d'identification des besoins en formation. Nous allons présenter le contexte organisationnel et le terrain d'étude qui s'est déroulé au sein de l'entreprise « **Schneider Electric Algérie** ».

2.1. Présentation du groupe Schneider Electric et de Schneider Electric Algérie

Cette partie sera consacrée à la présentation du groupe Schneider Electric en générale et Schneider Electric Algérie en particulier.

2.1.1. Présentation du groupe Schneider Electric

➤ Aperçu

L'un des leaders mondiaux dans la gestion de l'énergie et automatisme Schneider Electric (SE), est un groupe industriel européen à dimension internationale, spécialiste dans la fabrication et la commercialisation d'équipement et installation électrique basse et moyenne tension, à usage domestique ou industriel.

Le groupe SE, est présent dans plus de 100 pays et possède plus de 250 sites de production, avec plus de 170 000 collaborateurs qui s'engage auprès des individus et des organisations, son siège est situé à Rueil-Malmaison en France. S'a réalisé un chiffre d'affaires record de 26 milliard d'euro en 2015.

Le tableau N° 01: L'historique et les différentes étapes d'évolution du groupe SE

Périodes clés	Evènements
1836	➤ La fondation des Etablissements du Creusot
1840-1870 (Les trente Glorieuse de Schneider)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement des activités de Schneider ; ➤ Instauration d'une organisation sociale intégrant les familles au sein de l'entreprise.
1870-1918 (A la conquête du monde)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Révolution technique, innovation dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie ; ➤ Investissement dans de nombreux pays.
1918-1944 (Le temps des incertitudes)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confrontation à des problèmes de reconversion et création des entreprises : Merlin Gerin, Télémécanique et square D ; ➤ Implantation de Schneider en Allemagne et en Europe orientale ; création de partenariat avec Skoda ; ➤ Crise des années 30 qui impacte directement sur les filiales d'Europe.
1944-1960 (Un monde nouveau)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abandonne progressivement l'industrie de l'armement au profit des productions civiles ; ➤ Schneider devient le pilote de l'économie nationale.
1960- 1981 (L'empire menacé)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crise succession ; ➤ Crise de la sidérurgie.
1981-2000 (Un nouvel essor)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rationalisation de l'entreprise en se séparant des activités non stratégiques ou non rentable telle que la sidérurgie et les chantiers navals ; ➤ Consolidation des bases financières grâce aux nouveaux actionnaires et la stratégie d'acquisition ; ➤ Devenue Schneider Electric en mai 1999 : engagement dans une croissance accélérer et compétitivité pour faire de le e-business une priorité stratégique.
2000-2005 (construction d'un nouveau monde électrique)	➤ Lancement d'un programme d'entreprise, baptisé NEW2004

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents interne

➤ 1.1.3. Métiers de Schneider Electric

Les métiers principale de SE est de la gestion de l'énergie qui résume à toutes les solutions qui permettent de faire transiter l'énergie depuis les pointes de production jusqu'aux points de consommation, ses principales activités se présentent comme suit :

1. La distribution électrique

La distribution électrique consiste à rendre l'énergie électrique disponible et fiable.

Ainsi, Schneider Electric conçoit, réalise et met en œuvre des solutions technique avancées pour les rendre sûres, efficaces, fiables et propres.

2. l'automatisme et contrôle

Schneider Electric propose des solutions d'automatisation à des problématiques spécifiques telles que les automates programmables, des logiciels de paramétrage et des réseaux de communication.

SE propose aussi des produits destinés à l'alimentation et au contrôle de l'énergie.

Parmi les concurrents directs et indirects de SE dans ce métier: General Electric, Fuji Electric, Groupe ABB, Omron, Honeywell, Siemens, Mitsubishi.

➤ Les principaux marchés et clients de Schneider Electric

SE vend plus rarement ses produits directement aux utilisateurs finaux, mais passe en général par des intermédiaires dont le savoir-faire est indispensable, pour la mise en place et le bon fonctionnement d'une offre très technique.

➤ Tableau N° 02 : Les principaux marchés et clients de Schneider Electric

Marché de SE	Clients
Marché de l'énergie et des infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> • Les opérateurs d'énergie ; • Les exploitants d'usines de traitement des eaux ; • Les infrastructures pétrolières et gazières, marine ; • Investisseurs publics
Marché de l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> • Les Ingénieries ; • Les intégrateurs de systèmes ; • Les constructeurs de machines ; • Les grandes industries ; • Les tableauxiers ; • Les distributeurs de matériel électrique ; • Les clients finaux.
Marché des données et des centres de réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> • PME ; • Multinationales ; • Les administrations ; • Hôpitaux ; • Toute entreprise pour qui la disponibilité des données et la qualité de l'énergie est critique
Marché des bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Les promoteurs ; • Les bureaux d'études ; • Les intégrateurs de systèmes ; • Les installateurs-tableauxiers ; • Les distributeurs de matériel électrique ; • Les sociétés d'exploitation ; • Les clients finaux
Marché résidentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Les architectes ; • Les maîtres d'ouvrage ; • Les constructeurs de logements ; • Artisans ; • Les distributeurs de matériel électrique ; • Les grandes surfaces de bricolage ; • Les clients finaux.

Source : Elaboré par nous même à partir des documents interne

➤ Le programme de SE

S'établit depuis ces dix dernières années des programmes d'ordre stratégique qui l'accompagnent dans son évolution.

Le programme « **CONNECT** » commencé en 2012 marque l'ambition de SE à continuer jusqu'en 2014 sur la voie de l'efficacité ouverte par le précédent programme d'entreprise «**ONE** ».

Le programme **CONNECT** est fondé sur quatre transformations qui vont permettre de consolider et de dépasser les transformations engagées par ONE. En 2015, SE a investi un nouveau programme « **ON** » qui lui permet de s'engager en faveur de la croissance responsable et innover en matière de développement durable. Le programme « **ON** » repose sur cinq initiatives.

Figure N°01 : Programme- ON

Faire plus

Faire plus : pour les clients, afin de créer plus d'opportunités pour eux et pour SE. Le Groupe a pour objectif avec cette initiative d'amener plus de valeur-ajoutée et générer de l'activité pour ses partenaires, d'améliorer la proximité à ses clients et l'accès à des spécialistes, d'assurer une exécution constante sur les projets et d'offrir une expérience de livraison unique et flexible.

Simplifier

Le Groupe a pour objectif de simplifier sa structure managériale afin de rendre l'entreprise plus efficace, d'améliorer davantage la productivité de sa chaîne logistique et d'optimiser l'efficacité de la recherche et développement, de sa force commerciale ainsi que l'exécution dans les solutions.

Digitaliser

Pour plus d'efficacité et de simplicité, les offres du Groupe seront plus connectées, permettant de nouveaux services et améliorant la performance des clients. L'expérience digitale sera améliorée pour clients et partenaires afin d'apporter des solutions simples et intuitives.

Innovover

Pour la croissance, l'innovation se concentrera sur la réalisation plus rapide et plus focalisée sur les produits et solutions adaptés au besoin des clients.

Développer

Cette initiative a pour objectif d'accroître la compétence des collaborateurs du Groupe grâce à une collaboration accrue, une amélioration des formations et une culture forte de la performance tout en conservant l'engagement fort du Groupe pour la diversité et le bien-être au travail.

Source : élaboré par nous-même.


2.1.2. Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA)

➤ Historique et implantation en Algérie

Schneider Electric Algérie (SEA), spécialiste dans la gestion de l'énergie, présente sur les marchés du résidentiel, des bâtiments, des centres de données et réseaux, de l'industrie et de l'énergie et des infrastructures, Avec un chiffre d'affaires de 72 millions d'euros en 2015. Le groupe SE était présent depuis plus de 50ans en Algérie à travers les marques « Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC & PELCO ». En 1994 il y a eu la première création du bureau de liaison en Algérie, et en 2000 l'ouverture de la filiale de Droit Algérien « Schneider Electric Algérie ».

➤ **Profil de Schneider Electric Algérie**

Tableau N°03 : La fiche technique de SEA est déterminée dans le tableau ci-dessous :

Raison social	Schneider Electric Algérie
Désignation	Direction Générale
Siège social	No2 Bis, route d'Ouled Fayet 16320 Alger Delly Ibrahim
Statut Juridique	SARL (Société à responsabilité limitée)
Téléphone(Siège)	+213(0) 213 689 00
Fax(Siège)	+213(0) 213 619 27
Site Internet	www.algerie.schneider-electric.com
Domaine d'activité	Industrie de l'énergie et des composants Electriques
Capital	30 000 000 DZD
Country Président	BRIHI Akli
Logo	

Source : élaboré par nous-même

➤ **visions et missions**



Un monde où l'on peut faire plus en utilisant moins de ressources de notre planète

Nous croyons en notre futur et à la possibilité de trouver des solutions qui nous permettrons d'assurer notre croissance tout en réduisant notre impact sur l'environnement.



Aider les personnes à tirer le meilleur de leur énergie

Nous aidons les personnes et les organisations à tirer le maximum de leur énergie afin d'être plus productifs et respectueux de l'environnement

Source : Manuel de Management version H, 27/04/2016, Schneider Electric Algérie, Alger

➤ Activités de Schneider Electric Algérie

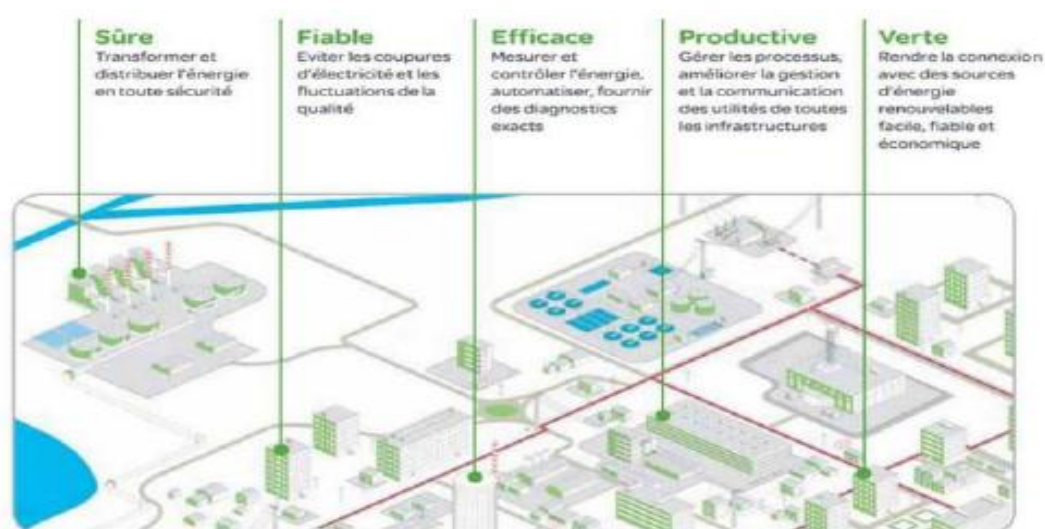
Les activités principales de SEA sont :

- La vente et distribution de produit basse tension,
- L'assemblage et la vente de cellules moyennes tension,
- La vente d'ensemble d'équipements, produit et service et distribution électrique,
- La vente et la mise en œuvre d'automatismes industriel, control industriel, formation et maintenance d'équipements.

➤ offre de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie propose une offre intégrée de produits, services et solutions qui rendent l'énergie **Sûre**, **Fiable**, **Efficace**, **Productive** et **Verte**.

Figure N°02 : la particularité des offres SEA



Source : Manuel de mangement SEA

Les offres de SEA se distinguent en 3 familles, Produits, Services et Solutions/projets :

a. Les produits

D'après le manuel de management de SEA version H (27/04 /2016) Schneider Electric Algérie, offre une large gamme de produits présents dans les segments suivants :

- Automatismes et Contrôle
- Moyenne tension – Automatisation et gestion des réseaux électriques
- Distribution électrique

- Systèmes d'Installations et de Contrôle
- Automatismes et sécurité du bâtiment
- Energie sécurisée et refroidissement
- Energies renouvelables.

b. les Services

D'après le manuel de management de SEA version H (27/04 /2016) Schneider Electric met pour les besoins des clients une offre complète de services.

- **Service sur site** : Améliorer votre performance tout au long du cycle de vie de vos installations.
- **Service Professionnel** : Utiliser la technologie pour améliorer votre efficacité et vos communications tout en rendant accessibles les marchés actuels et futurs de manière plus rapide et compétitive.
- **Formation** : Vous rendre plus compétitifs en participant à nos formations professionnelles.

c- Les Projets/Solutions

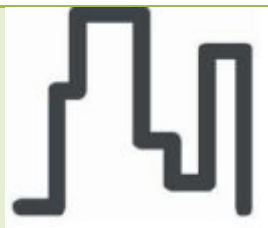
Schneider Electric Algérie s'appuie sur ses compétences dans les technologies de l'information, la gestion de l'énergie, l'automatisation pour livrer des solutions simplifiées à ses clients industriels, tertiaires et résidentiels. Une équipe projet dédiée avec un bureau d'étude local compétant dans les domaines de la distribution électrique, de l'efficacité énergétique et les automatismes.

Tableau N°04 : Les principaux Clients de Schneider Electric Algérie



Marché de l'industrie et des centres de réseaux et de distributions

Sur le marché des données et des centres de réseaux, nous fournissons des solutions complètes pour les centres de données et des solutions d'alimentation sans coupure pour les systèmes critiques. Nos principaux clients vont des PME aux multinationales en passant par les administrations, hôpitaux, etc. Toute entreprise pour qui la disponibilité des données et la qualité de l'énergie est critique.



Marché des bâtiments

Sur le marché des bâtiments, nous sommes spécialistes des systèmes de gestion des bâtiments. Nos principaux clients sont les promoteurs, les bureaux d'études, les intégrateurs de systèmes, les installateurs, tableautiers, les distributeurs de matériel électrique, les sociétés d'exploitation et clients finaux



Marché résidentiel

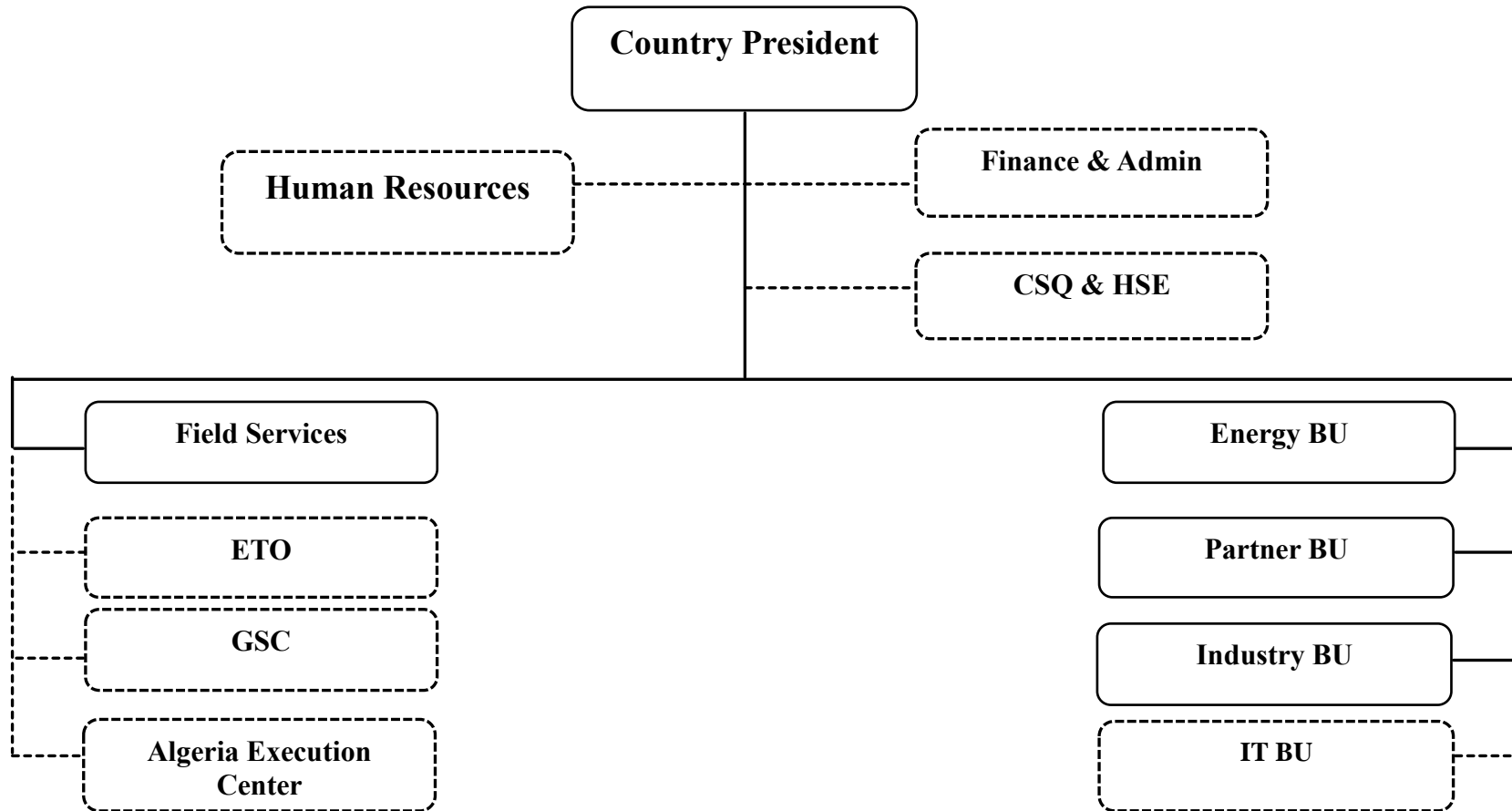
Dans le marché résidentiel, nous offrons des produits des solutions et des services pour les maisons individuelles et pour les appartements. Nos principaux clients sont les architectes, les maîtres d'ouvrage, les constructeurs de logements, les artisans, les distributeurs de matériels électriques, les grandes surfaces de bricolage et les clients finaux.

Source : <http://www.schneiderelectric.com/site/home/index.cfm/dz/>, consulté le 03/04/18 à 10 :42

➤ **Organisation de Schneider Electric Algérie**

La figure suivante montre une vue globale de l'organigramme de Schneider Electric Algérie. Partner Project Business Director.

Figure N°03 : Organigramme de SEA



Source : document interne de l'entreprise

CHAPITRE 02 : CADRE CONCEPTUEL

Le marché du travail est en constante transformation, cela condamne chaque travailleur à s'adapter aux changements sans cesse de son organisation, pour y parvenir. La formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir être et un savoir-faire appropriés de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe.

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements.

Section 01 : le cadre conceptuel

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui prends 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, on s'intéresse de 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 développé le potentiel humain

Dans cette section, en guise de point de départ, la formation est définie selon plusieurs auteurs, suivit par le cadre réglementaire ainsi que les objectifs et enjeux de cette dernière. En second lieu, on va aborder l'aspect de la politique de la formation ainsi que le processus de la formation au sein de l'entreprise.

1.1. Les définitions de la formation

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

Définition 01 :

Selon **Goldstein et Frod**, 2002 : la formation constitue en ensemble d'activité planifiées visant à influencer le processus d'acquisition des connaissances, des habilités et des attitudes et ce, afin d'accroître l'efficacité des individus, des équipes de travail et des organisations (RIVARD Patrick & LAUZIER Martin, 2013, p15)

Définition 02 :

Par contre PERETTI Jean-Marie (2007, p99) définit la formation comme : un ensemble d'action, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et future

Définition 03 :

LOUART Pierre (1994, p130) a défini la formation professionnelle comme les moyens pédagogique ouvert aux salariés pour qu'ils développent leurs compétence et renforcent leurs aptitudes techniques et opérationnels au travail.

1.2. Le cadre légal et réglementaire de la formation professionnelle

Les entreprises algériennes sont soumises à des textes réglementaires précis. La formation elle-même est conditionnée selon plusieurs articles, on va aborder les principaux articles et lois relatives à la formation

D'après le **chapitre 01 et 02, droit et obligation des travailleurs l'article 06 et 07, de la loi n°90-11 relative aux relations de travail**, les travailleurs ont le droit et l'obligation de participer aux actions de formation dans le but de perfectionnement et de recyclage.

Dans le même contexte de **la loi 90-11, le chapitre 05** qui concerne la formation et promotion en cours d'emploi, **d'après l'article 57 au 61**, exigent et mettent l'obligation sur l'employeur de réaliser des actions de formation et d'apprentissage, ainsi que les travailleurs sont tenus de contribuer activement aux ces dernier.

Par la suite, **la loi 97-02 du 31 décembre 1997 pourtant loi de finance 1998**.les articles **54 et 56** ont met l'accent sur le budget consacré à la formation.

L'organisme employeurs sont tenues de consacré un montant égal au moins à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation, et ce le même montant pour les actions d'apprentissage.

La loi n°06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finance pour 2007, cette loi portant pour modifier les dispositions de l'article 55 de loi n°97-02 du 31 décembre 1997, par rapport le budget consacré aux actions de formation.

L'article 54 de cette loi vient pour modifier le montant consacré aux actions de formation de 0,5% au 1% de la masse salariale annuelle, et ce le même taux pour les actions d'apprentissage d'après l'article 56.

Les taxes d'apprentissage et des actions de formation ne sont pas déductible de l'assiette sur le revenu ou les bénéfices et n'obéissent pas à la règle d'exonération édictée par la législation en vigueur. Les taxes sont recouvrées comme en matière de versement forfaitaire.

La loi n°12-12 portant loi des finances pour 2013 l'article 57 pourtant sur les comptes d'affectation spéciale sur lequel s'effectuer les opérations concernant la formation et l'apprentissage.

Le compte 302-090 est fermé et toutes ses opérations sont transférées vers le nouveau compte 302-091 intitulé, désormais, Fond de Promotion de l'apprentissage de la FPC.

La formation et l'apprentissage sont des pratiques stratégiques et de réalisation d'un avantage concurrentiel pour les entreprises Algériennes.

Vu l'importance de cette pratique, l'Etat à changer les taxes sur cette pratique, donc avant 2013 (LF2007), c'était de 1% pour les deux aspects FPC et l'apprentissage (0,5% pour chacun), mais à partir de 2013 est devenu de 2% un pour chacune.

En résumé, le nouvel apport de la loi de finance 2013, c'est le changement de fonds intégrant les deux dans un seul fond n°302-091 intitulé fond de promotion d'apprentissage et FPC. Par conséquence, changement des taxes de 1% (0,5% chacune dans la LF2007) vers 2% (1% chacune dans la LF 2013)

1.3. Les objectifs de la formation

La FP devient de plus en plus une pratique sociale qui occupe un temps distinct de production et c'est même un droit de l'individu dans les sociétés organisé et développées.

Selon LAOURT Pierre ,1991 les principaux objectifs sont résumés en deux axes :

1.3.1. Du point de vue de l'organisation :

- Renforcer la compétitivité de l'organisation et faire face à toute menace qui peut influencer le bon fonctionnement de l'organisation à travers l'amélioration de potentiel technique et le savoir-faire de l'employé par l'ajustement de savoirs.
- Développer les compétences et les connaissances par des circuits progressifs à fin d'avoir une mutation interne ou une promotion pour répondre aux besoins de l'organisation.
- La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflit.
- La focalisation sur le personnel moins qualifié et sur les contraintes liée à la carrière individuelle.

1.3.2. Du point de vue individuelle :

En générale, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Ces objectifs sont cités comme suit :

- avoir une meilleure maîtrise de son métier pour se préparer à des changements professionnels et des mutations interne.
- Développer le savoir-faire pour mieux comprendre l'organisation et les tâches à accomplir dans le poste.
- La formation engendre un meilleur comportement au travail, ainsi qu'elle facilite l'échange des expériences entre les salariés.
- Créé un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favorise une meilleure perception de leurs besoins et poste de travail.

1.4. Les enjeux de la formation

Le site de formation marocain a cité les principes enjeux pour l'entreprise comme suit :

- **Sur le plan stratégique** : la FP, permet à l'entreprise tout en ayant un outil de travail de qualité, de donner une perspective stratégique et créer un espace de vérité et de liberté.
- **Sur le plan social** : elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. La FP peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et ressources de tout projet du changement.

- **Sur le plan économique :** la FP, intervient dans tout le processus en tant qu'investissement. Elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement des projets, l'amélioration de la productivité, la lutte contre la non qualité. La formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.
- **Sur le plan technique :** la formation permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.
- **Sur le plan politique :** la formation contribué à évoluer en passant par le développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne. La formation permet également la promotion de la citoyenneté et constitue une ressource pour les projets ; et un gisement de progrès son développement est un signe politique valorisant.

1.5. Les modes de formation

Selon CITEAU Jean Pierre (2001, P136), nous pouvons distinguer, deux types de formation :

➤ **La formation interne :**

Celle-ci elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs permanant, soit qu'elle se mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.

➤ **La formation externe :**

Elle est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules, La formation inter entreprise, Lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le cadre d'un catalogue prestataire. Ou la formation intra entreprise, lorsque le prestataire et sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salaires de l'entreprise qui en ont fait la demande. (MAZHOU D Sofiane, 2017, p21)

1.6. Le rôle de l'ingénierie de formation

Avant lancée cette étape, on va définir le concept de l'ingénierie de formation.

L'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation (BENDAOUY Yacine, ingénierie de la formation, 2016, P8)

Le concept de l'ingénierie de formation est souvent présenté comme étant spécifique, il découle cependant d'une méthodologie d'ingénierie générale.

Elle est liée à une action logique à la conduite de projet, à l'animation d'équipes et à la gestion de partenariat. Elle s'inscrit dans un contexte d'évolution et de développement des compétences. (PARMENTIER Christophe, 2008, P3).

Selon ARDOUIN Thierry (2013, p17) le responsable de formation, se doit en effet d'ancrer son action, et la fonction formation, en tenant compte quatre pôles :

- **Au niveau individuel** : la formation participe au développement et à la transformation des personnes, non seulement par l'apport de connaissances, mais aussi par la socialisation.
- **Au niveau organisation** : en tant que collectif de travail, la formation s'inscrit dans une logique de développement des structures et de pérennité de celles-ci.
- **Au niveau production** : la formation a aussi pour objectif le renforcement de l'efficacité et une logique d'utilisation des savoirs dans le processus de travail en vue de son amélioration.
- **Au niveau apprentissage** : la formation a bien évidemment comme ambition première le développement des savoirs donc des apprentissages
- **Au niveau production** : la formation a aussi pour objectif le renforcement de l'efficacité et une logique d'utilisation des savoirs dans le processus de travail en vue de son amélioration.

Section 02 : Politique de la formation au sein de l'entreprise

MEIGANT Alain (2009), 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 un enjeu stratégique de développement des compétences, elle permet de rapprocher les responsables des besoins exprimés sur le terrain.

2.1. Les axes de la politique de formation dans les entreprises

Selon **Soyer Jacques** (1999), 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

La politique de formation s'inscrit dans une double démarche (ARDOUIN Thierry (2013, P65)) :

- La traduction des orientations de la direction et de stratégie de l'entreprise (démarche descendante)
- La prise en compte les réalités sociales, techniques et économiques de l'organisation (démarche ascendante)

Pour ARDOUIN Thierry (2013, P65) la politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée.

Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept (07) facteurs :

1. **Le marché, le produit, la concurrence** (environnements sociaux et économiques) : imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité...)
2. **La technologie** : évolution des moyens de production (investissement en cours ou à moyen terme)

3. **L'organisation** : Le système socio organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.

4. **Le management ou « animation hiérarchique »** : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale)

5. **État des ressources humaines** :

- Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois

- Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.

6. **Situation sociale** en termes de climat et relation sociales :

-**Relation sociales** : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers ;

-**Climat social** : dans quelles situations générales se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, reprise économique) ;

- **Culture et histoire** : culture descendante liée au management ;

- **Culture d'entreprise** : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

7. **Environnement réglementaire et sociogéographique** : Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO 9000) .Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

La politique de formation est un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et des ressources humaines.

2.2. Elaboration d'un plan de formation

2.2.1. Définition du plan de formation

Le ministère du travail Français a défini le plan de formation comme suit :

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. Il peut également prévoir des actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience et proposer des formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme. L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit, il regroupe toutes les actions de formation définies dans la politique de gestion d'entreprise précisant, les objectifs généraux, les effectifs, les catégories, les métiers concernés, les actions programmées, le budget et la durée de formation.

Chaque entreprise doit choisir une stratégie propre à elle pour construire un plan de formation.

La création du plan de formation dépendra de plusieurs acteurs de l'entreprise ; pour construire un plan de formation efficace, il faut que tous les employés participent (la direction, les managers, les responsables formation, les formés...etc.) d'une manière à harmoniser les différents objectifs de chaque fonction afin de réaliser l'objectif générale.

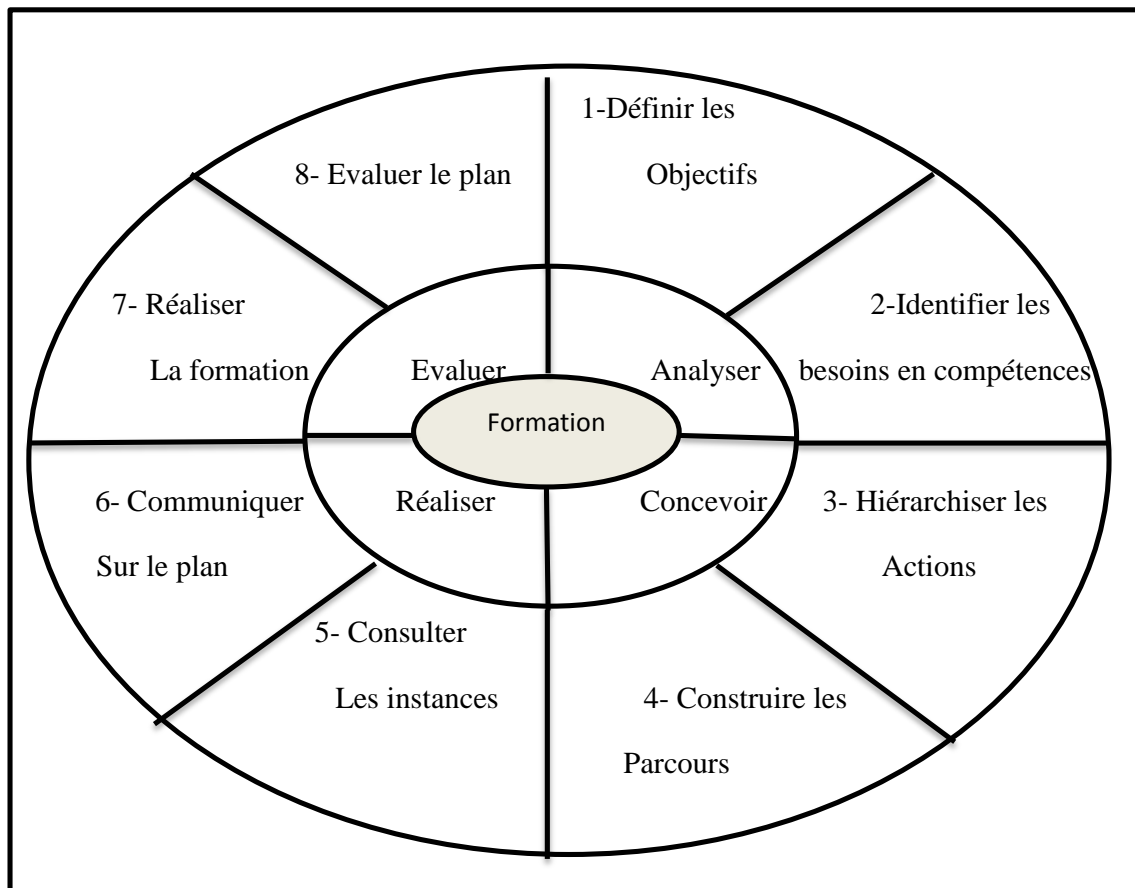
2.2.2. Le processus de plan de formation

ARDOUIN Thierry (2013, P170) a résumé le processus d'un plan de formation dans une 04 grande phase principale comme suit :

- Analyse ;
- Concevoir ;
- Réaliser ;
- Evaluer.

- Le plan de formation

Figure N°04: le cycle du plan de formation



Source : élaborer par nous –même, (ARDOUIN Thierry, 2013, P170).

A. Analyser les besoins en formation

Cette étape est découpée en deux autres étapes :

A.1. Définir les objectifs

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

- **Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation** : Ils correspondent à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour une unité particulière (département, service, antenne ou agence). Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise (projet d'informatisation, de modification du process industriel...).
- **L'évolution des métiers et professions**, il s'agit surtout d'accompagner, voire d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement

des savoirs techniques et scientifiques. C'est aussi l'accompagnement vers de nouveaux savoir-faire.

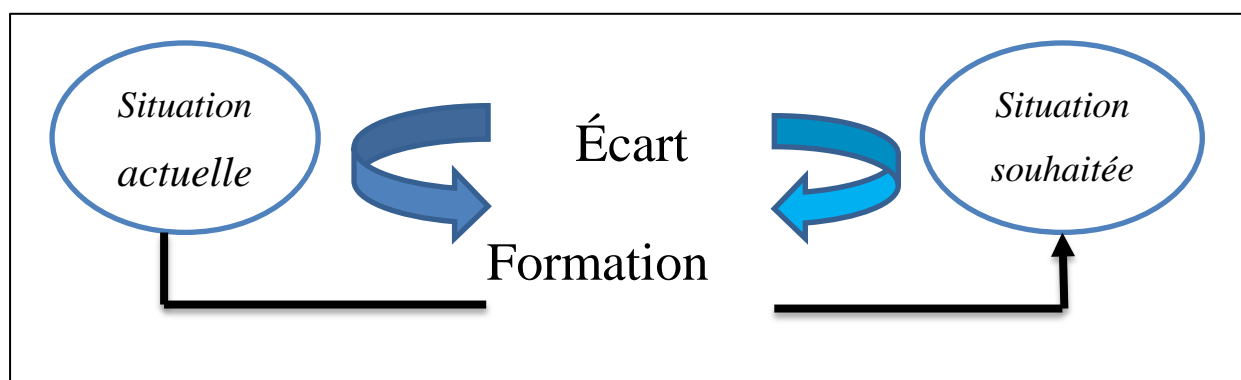
- **Les problèmes ou dysfonctionnement** : répétés (panne, manque de qualité, retards, manque de lisibilité dans la gestion) et repérés et qui nuisent à la bonne marche de l'organisation. Il s'agit de circonscrire ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.
- **Les changements culturels** : il s'agit des modifications des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication, voir le style de vie qui s'est construit dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels.

A.2. Identification des besoins

Préalable à toute élaboration du plan de formation, le recueil et l'analyse des besoins est une étape cruciale et fondamentale.

En générale, il s'agit de définir l'écart une compétence requise et une compétence réellement disponible pour répondre à un besoin précis.

Figure N° 05 : l'écart de compétence



Source : élaboré par nous même

ARDOUIN Thierry (2003) propose quelques définitions préalables qui permettent de conscrire les besoins de formation et de ne pas les confondre avec des attentes ou des demandes. (PARMENTIER Christophe, 2008, P157)

- **Le besoin**

Le besoin renvoie à un manque ou un état de manque. Le besoin est la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise.

- **Les attentes**

Les attentes renvoient à des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non. Il y a un désir de formation et l'expression d'objectifs de formation, mais ces attentes ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise ou des services. Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimée, d'une demande latente.

- **La demande**

La demande correspond à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation-problème à résoudre. L'objet de l'analyse des besoins est d'arriver à l'expression d'une demande, cette demande fera à son tour l'objet d'une analyse pour devenir opératoire.

Alors parler de « besoins » correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande. (ARDOUIN Thierry, 2013, p79)

Tableau N°05 : les besoins en formation : de la retranscription d'une nébuleuse à une demande

Situation- problème Objectifs formation	Non visible implicite	Visible explicite
Non exprimé	Manque	Dysfonctionnement
Exprimé	Attente	Demande

Source : Thierry ARDOUIN, 2013, P79.

Il faut distinguer ce qui renvoie :

✓ **Aux besoins de l'entreprise** : les besoins sont un peu différents, d'un point de vue purement opérationnel, pour une entreprise une action de formation constitue un moyen parmi d'autres pour résoudre un problème : problème de qualité, de coût, de satisfaction de client...etc.

Ensuite, certaines obligations légales comme celle liée à la sécurité, l'hygiène, condition de travail, nécessite des actions de formation récurrentes ; puis d'autres besoins peuvent être à l'occasion d'un changement comme : l'installation d'un nouveau système, nouvelle réorganisation et toute évolution technologique.

✓ **Aux besoins des salariés** la formation est tout d'abord, un moyen pour accéder à un niveau supérieur de qualification, pour savoir agir correctement en situation professionnelle ; la formation peut être un moyen de préparer une personne en vue d'une évolution professionnelle, d'une mutation ou promotion...etc. (ARDOUIN Thierry, 2013, P79)

A.2.1. Les niveaux d'identification des besoins.

ARDOUIN Thierry (2013, PP81, 82) a pour sa part à observer trois niveaux plus détaillés d'identification des besoins sous forme de trois (03) niveaux :

1- Niveau macro

C'est le niveau le plus global, il correspond à l'entreprise entière en lien avec son environnement. La formation prend ici en compte les objectifs transversaux (qualité, évolution socio-organisationnelle, environnement, communication, sécurité, management de l'encadrement, démarche commerciale).

À ce niveau, l'employeur cherche à recenser les écarts entre les objectifs de l'entreprise et son capital en compétence.

2- Niveau méso

Au niveau collectif, il s'agit des besoins en rapport avec objectifs des services, départements ou unités comme un changement de ligne de production, l'arrivée de nouveaux matériels ou la réponse à une commande spécifique.

3- Niveau micro

Ce niveau se décompose en deux parties :

- ✓ **Le niveau individuel** : il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui est afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine repéré par l'agent et/ou sa hiérarchie ;
- ✓ **Le niveau personnel** : il s'agit des besoins en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service. Cette dimension n'est pas gérée directement par le service formation, mais ce dernier peut, et doit, être facilitateur notamment par l'information sur le congé individuel de formation.

A.2.2. Les types des besoins

On a distingué quatre types des besoins : (BUREAU Sylvie, 2013)

- ✓ **Besoins de l'organisation** : objectifs opérationnels, par exemple la mise à jour de l'organigramme et les fiches de fonctions.
- ✓ **Besoins d'amélioration de performance** : par exemple, « effectuer un suivi régulier sur les prêts délinquants » ;
- ✓ **Besoins d'amélioration de l'environnement de travail** : (outils, procédures, processus pour mieux faire le travail). Par exemple, « définir une procédure à suivre en cas de délinquance, »
- ✓ **Besoins de développement des compétences** : (les savoirs, savoir-faire et savoir être pour mieux faire le travail : Par exemple, « connaître les étapes à suivre lors de la réalisation d'une mission à savoir d'identifier un besoin en formation. »

A.2.3. Les outils d'identification des besoins en formation

La collecte des besoins en formation s'effectue de plusieurs manières. VELLUT David dans son article «5 méthodes et outils pour vous aider à analyser les besoins attendus de formation au sein de votre entreprise » a défini 05 méthodes d'identification des besoins :

✓ **Le questionnaire**

Les questionnaires sont une des méthodes les plus utilisés et les moins coûteuses, que ce soit en format papier ou électronique, ils visent à collecter des informations générales et ponctuelle relative aux salariés par rapport à leurs besoins en formation.

✓ Focus groupe

C'est un groupe de discussion entre (managers, responsables, collaborateurs...) qui permet de réaliser un brainstorming par rapport à une thématique ou problématique spécifique, pour mieux cerner les connaissances de chacun dans cette dernière et donc identifier leurs manques en formation.

Cette méthode très coûteuse en temps pour les membres du groupe et pour la personne chargée de récolter les résultats et de les synthétiser.

✓ Les entretiens individuels ou les entretiens d'évaluation en compétence

Les entretiens individuels peuvent être réalisés de manière structurée ou semi-structurées avec leurs responsables hiérarchiques.

✓ Analyses de tâches

Elle est réalisée de manière informelle et systémique par le manager, elle permet d'identifier précisément les forces et faiblesses en jeu en termes de compétences, et aussi d'identifier clairement les besoins de développement et de formation de collaborateurs.

✓ Observation « IN VIVO »

Les observations peuvent être liées à l'évaluation de compétences techniques ou comportementales contrairement aux analyses de tâches, l'observation se déroule ici dans le contexte « traditionnel » des collaborateurs. L'objectif de l'observateur est donc de se faire le plus discret possible pour ne pas interrompre/perturber les travaux en cours

✓ Aussi il existe une autre méthode d'identification des besoins « l'auto-évaluation ».

L'auto évaluation est une action selon laquelle l'on juge soi-même nos capacités sur une tâche ou un domaine en particulier. Certaines entreprises l'imposent avant l'entretien d'évaluation annuelle.

E. Concevoir

C'est l'étape d'arbitrage et hiérarchisation. Dans cette seconde étape le responsable formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre, il doit construire des scénarios différents afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative où il s'agit de :

- **Localiser et décrire les actions de formation** à partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- **Hiérarchiser les actions de formation** en fonction des priorités et du niveau de faisabilité. Les actions non concevables sur le plan à venir sont classées chronologiquement.
- **Budgétiser les actions et le plan**, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives nécessaires (nombre de personnes, types de formation, nombre de jours, nombre de sessions). Ces informations sont croisées avec les formations et les organismes de formation afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.
- **Arrêter les actions et le plan**, c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription (définitive) dans le plan de formation (ARDOUIN Thierry, PP172, 173)

F. Réaliser le plan de formation

Avant de se lancer dans une action de formation, il faut bien se préparer avant l'intervention. De ce fait, il est recommandé de suivre les mesures suivantes :

- Mettre en place un plan de communication renseignant l'ensemble des acteurs concernés sur les modalités de cette formation.
- S'assurer que les futures formées ont reçu une convocation qui indique l'heure, le lieu, la date des sessions de formation et le thème de formation.
- Préparer les supports logistiques, organiser les locaux de formation, vérifier le matériel, composer les groupes, préparer la documentation des stagiaires, choisir les méthodes pédagogiques.

À ce stade, le plan de communication permet de mettre en pratique le programme de formation à travers d'un planning rassemblant l'ensemble des actions de formation. Ce planning s'articule autour de plusieurs thèmes traduits en séquences, et en indiquant intitulé de séminaire, les jours les horaires, et les noms des intervenants.

La réalisation est le moment de rencontre entre les responsables de formation, les animateurs et les participants. Cette étape est assurée par les animateurs qui assurent le face-à-face pédagogique. Le formateur utilisera les techniques et les méthodes pédagogiques les plus adaptées aux caractéristiques de la formation, le niveau initial des participants, le nombre des apprenants, la durée, les objectifs de la formation, et ceci, afin de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir - faire, le développement de personnel et la promotion des compétences.

Nous voyons donc que la réalisation du plan de formation n'est Pas le seul fait des spécialistes du service formation, mais qu'elle un grand nombre d'acteur jouant des rôles de régulations ou de réalisation. (REZAGUI Assaad, 2017, pp 25-26)

G. Evaluation de la formation

L'évaluation en formation permettrait donc de mettre en exergue les points forts et les points faibles des actions réalisées afin de mettre en place des actions correctrices.

Donald KIRKPATRICK (1959), propose une démarche d'évaluation en quatre niveaux :

- **Réaction**, ou niveau des opinions, où il s'agit de recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre.
- **Apprentissage**, ou niveau des acquis, où sont évalués les connaissances, techniques ou savoir-faire appris pendant la formation et le plus souvent vérifier en fin de formation.
- **Comportement en milieu de travail** ou niveau du transfert pédagogique, où sont analysés les acquis pédagogiques et leurs exploitations en situation de travail. Le savoir-faire de la personne a-t-il évolué suite à la formation ?
- **Résultats, ou niveau socio-économique**, où est mesuré l'impact de la formation, et donc son utilisation en situation de travail, sur les performances de l'entreprise en termes sociaux et/ou économiques, donc mesurables et chiffrables.

Ces quatre niveaux se retrouvent globalement chez les principaux auteurs travaillant dans le domaine de la formation. Ce découpage en quatre niveaux est repris et réparti de manière plus directe en évaluation à chaud et évaluation à froid.

Tableau N°06 : typologie des évaluations de la formation

Evaluation directe	Evaluation « à chaud » de la satisfaction des stagiaires
	Evaluation des acquis pédagogiques et des apprentissages
Evaluation différée dite « à froid »	Evaluation du transfert en situation professionnelle
	Evaluation des résultats socio-économique de l'entreprise

Source : ARDOUIN Thierry, 2013, p 234.

On a deux méthodes d'évaluation : à chaud et à froid

1- L'évaluation de fin de formation (évaluation à chaud ou de satisfaction)

Cette évaluation cherche à mesurer immédiat de satisfaction des participants. Elle s'appuie sur le ressenti des personnes et donne une vision globale de la formation, elle informe sur les conditions de la prestation.

Elle conçue généralement par le formateur lui-même ou l'organisme de formation, elle est remplie par les formés en fin de formation.

L'évaluation à chaud sera porté sur :

- **La qualité pédagogique** (les contenus théoriques, les contenus pratiques ou méthodologiques, la documentation, les connaissances du formateur) ;
- **L'animation pédagogique** (l'animation du formateur, l'écoute et la prise en compte du groupe et de chacun, le rythme de travail, les méthodes pédagogiques (adaptées, diversité), les échanges entre participants) ;
- **L'intérêt personnel et/ou professionnel** (la réponse aux attentes, la transférabilité possible ou envisagée en situation, l'intégration dans le métier)

2- L'évaluation du transfert en situation professionnelle (Evaluation à froid)

Après une période (3 à 6 mois) les formés seront réévaluer par le responsable hiérarchique par un questionnaire afin de vérifier :

- l'efficacité de la formation et constater les effets de la formation ;
- les acquis du formé ;
- la mise en œuvre des acquis dans l'activité ;
- les conditions de réalisation ;

Et aussi, il y a un questionnaire adressé aux chefs hiérarchiques pour mesurer leurs satisfactions par rapport leurs collaborateurs en matière d'atteinte des objectifs.

CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie adéquate à notre recherche, et ce, en présentant les éléments suivants : l'approche méthodologique, le choix de l'échantillon, méthodes et instrument des mesures et les procédures de collecte des données.

1. Approche méthodologique

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une stratégie quantitative.

Selon ASSIE et al (2013, p5) cette approche vise à collecter des données observables et quantifiables. Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principale la fidélité et la validité sont assurée.

Il est généralement reconnu que l'approche quantitative offre une plus grande garantie d'objectivité (THIETART. R. A et al, 2014, p123).

Nous avons choisi cette stratégie, car elle est la plus convenable à la problématique traitée, elle nous a permis de collecter des données quantifiable, afin de mesurer le phénomène étudié qui est le degré d'implication des travailleurs dans le processus d'identification des besoins en formation, et aussi cette méthode nous permet de faire une analyse descriptive pour trouver le lien entre les variables traitées.

Dans le cadre de ce présent travail la validation des hypothèses se base sur l'approche quantitative.

2. Choix de l'échantillon

L'échantillon: l'échantillon est un groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche. (SETTI Zakia, conception de la recherche, 2017, P6)

On a eu recouru à l'échantillonnage stratifié, « qui est un prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous-groupes, ou strates, constitués d'éléments ayant des caractéristiques communes » (ABBAD Ferhat et MAALLEM Bilal, 2015, P 13)

L'entreprise SEA est composée d'une population de 202 travailleurs, pour bien mener notre étude, nous avons choisi un échantillon de 60 travailleurs pour répondre au questionnaire, le choix de l'échantillon n'est pas fait au hasard, on a visé les trois catégories socioprofessionnelles le choix s'est fait d'une manière aléatoire catégorique, et on a pris 30 % de chaque catégorie.

Tableau N°07 : choix de l'échantillon

Catégorie socioprofessionnel	Population (X)	Echantillon (X*30%)	Pourcentage
Manager	40	12	20%
Cadre	112	33	55%
Maitrise	14	4	6,67%
Exécution	36	11	18,33%
Totale	202	60	100%

Source : élaborer par nous-même

Le tableau N°07 représente le choix de l'échantillon

Sur un échantillon de 60 personnes de l'effectif de SEA, nous remarquons que les cadres représentent la majorité avec 55% de l'échantillon étudié.

Les manager représentent 20% de l'échantillon, ainsi que les exécutions avec un pourcentage de 18,33%.

Les maîtrises ne représentent que 6,67% de notre échantillon

Nous avons retenu un échantillon de 60 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 60 distribués, nous avons reçu 54 questionnaires soit :

- 4 questionnaires ont été annulés, vus le manque de réponses.
- 2 questionnaires n'ont pas été récupérés vu que les personnes sont parties en mission, et cela, avant de les avoirs renseigné.

3. Méthodes et instruments de mesures

Dans le but de mesurer le degré d'implication des travailleurs dans l'identification des besoins en formation, nous avons jugé nécessaires de procéder à une collecte de données par :

- La recherche documentaire ;
- L'observation ;
- L'enquête quantitative.

3.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire représente la première source de notre recherche, à travers l'exploitation des ouvrages, des revues, des articles scientifique, internet et des mémoires de fin d'étude, en plus des documents interne à l'entreprise SEA.

L'utilisation de cette méthode nous permet de mieux comprendre les éléments en rapport avec notre problématique de recherche.

3.2. L'enquête quantitative

Pour atteindre l'objet de notre recherche, il est apparu nécessaire de procéder à une enquête par questionnaire comme outil principal de recueil de données.

Le questionnaire est l'outil qui nous permet de récolter des informations auprès du plus grand nombre de personnes, ainsi que de comparer les opinions exprimées et constater si ces derniers confirmaient ou contraire infirmaient mes hypothèses de départ. Le questionnaire comporte 25 items, répartir en 2 rebique principales, qui prévoient des réponses selon une échelle de LIKERT en 5 points allant de « pas d'accord » à « tout à fait d'accord ».

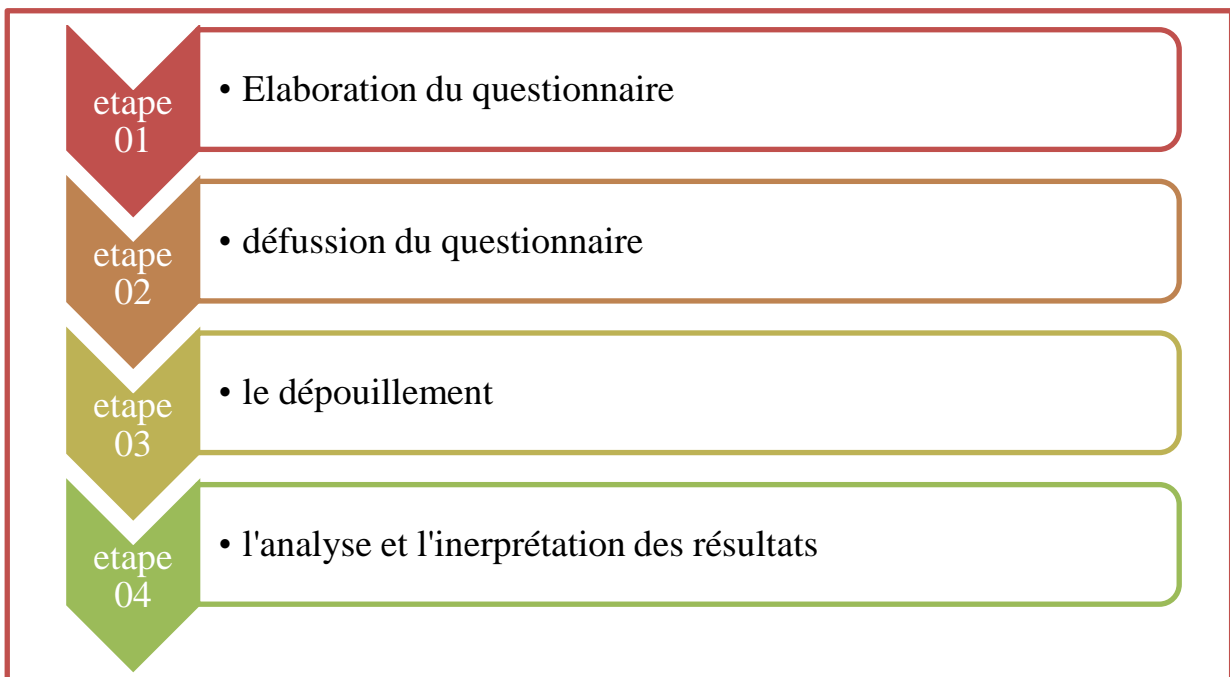
Selon B.Bathelot (3/2/2015) échelle de Likert « Une échelle de Likert est une échelle d'attitude comprenant 4 à 7 degré d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation. »

Remarque : nous avons choisi l'échelle de LIKERT à 5 point pour notre questionnaire, mais pour des raisons de résistance, nous avons enlevé la case de « neutre » pour inciter les participants à donner une réponse claire, au lieu de rester dans la neutralité.

La structure de notre questionnaire est comme suit – voire annexe F-

- **partie 01** : une page introductive de l'enquête afin d'exprimer l'objet de notre recherche.
- **Partie 02** : information d'ordre général (sexe, âge, année d'expérience...), afin de cerner le profil des répondants.
- **Partie 03** : expression des opinions relatives à le degré d'implication des travailleurs dans le processus d'identification des besoins en formation au sein de SEA à savoir les mécanismes procédés.

Figure N°06 : les étapes de la mise en œuvre d'un questionnaire



Source : élaborer par nous-même

4. Procédure de collecte

Pour l'exécution de la phase pratique, une séance de travail a eu lieu de la direction des RH, service de formation, pour collecter les informations de base concernant la formation au niveau de l'entreprise SEA, qui nous a permis d'élaborer le dit questionnaire.

Il s'avérait utile de faire un training, pour bien comprendre le processus de formation et le déroulement des actions de formation.

En première phase, et après avoir élaboré et validé le questionnaire, l'accès à l'effectif de l'encadrement de l'entreprise a été fait. Selon la liste reçue de la direction des RH.

La collecte des données par le biais du questionnaire n'a pas été difficile,

La distribution de questionnaire et après la collecte a été faite main à main à l'aide de deux personnes: responsable de sécurité et ma tutrice.

Le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a été choisi comme outil de traitement de données collectées pour son efficacité à faire des traitements statistiques

CHAPITRE 04 : PRESENTATION ET DESCUSSION DES RESULTATS

Ce chapitre sera divisé sur deux sections, en premier lieu, on va présenter la démarche de la formation au sein de SEA, après on passe au traitement et analyse des résultats.

Section 01 : la formation au sein de Schneider Electric Algérie.

Pour une entreprise leader du marché de la distribution électrique telle que SEA, gérer les compétences des collaborateurs est une obligation qui permet d'anticiper les évolutions des métiers et aussi l'évolution de l'organisation en générale.

L'entreprise cherche toujours à valoriser son capital humain. La formation au niveau de SEA s'effectuer soit par des formateurs internes ou bien via des organismes privés spécialisés en matière (en intra).

La formation au sein de SEA est considérée comme un enjeu stratégique, elle permet à l'entreprise d'anticiper les projets de développement de la structure sur les années à venir, en développant les compétences des collaborateurs, surtout que ces derniers participent à l'élaboration des plans de formation de l'entreprise.

1.1. Les modes de formation au sein de SEA

- Interne (centre de formation propre à l'entreprise, formateurs en interne)
- Externe (intra, inter)

1.2. Le plan de formation au sein de SEA

Au sein de SEA, la formation s'effectue selon un processus qui se déroule selon (05) étapes:

- Identification des besoins ;
- Analyse des besoins ;
- Élaboration du plan et budget de formation;
- Validation du plan de formation ;
- La réalisation du plan de formation
- L'évaluation de la formation.

1.2.1. L'identification des besoins en formation

L'entreprise SEA suit la méthode de l'auto-évaluation et l'entretien d'évaluation des compétences afin d'identifier les besoins en formation de leurs employés.

A- Les niveaux des besoins

L'identification des besoins en formation au sein de SEA s'effectue comme suit :

- **Au niveau macro :**

Comme on a déjà défini, ce niveau concerne le niveau le plus global de l'entreprise.

Au sein de SEA, les besoins en formation s'effectuent par rapport à :

- ✓ **La nature de métier**

La nature de métier de l'entreprise SEA, qui est la production du matériel électrique exige certaines formations, ils ne peuvent pas les dépasser.

Le responsable HSE intervient sur les formations qui ont une relation avec le développement de métier, comme l'habilitation électrique, le secourisme,...

- ✓ **Les règles de groupe**

L'entreprise a des règles d'or pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

- ✓ **Cadre légal**

L'obligation par la loi algérienne de faire des formations et bénéficie d'un taux de 1% la masse salariale annuelle de l'entreprise.

- **Au niveau méso**

À ce niveau qui est lié aux besoins collectifs, le manager responsable de service ou département va prendre la responsabilité de défendre les besoins de ces collaborateurs, et cela après l'entretien d'évaluation des compétences annuelle.

- **Au niveau micro**

- ✓ **Au niveau individuel**

Il y a le système d'auto-évaluation « Talent-Link », qui permet au collaborateur d'identifier ses besoins liés au poste de travail.

-Chaque employé a un code d'identification « Job Code » ; une fois il a accédé à la plateforme la fenêtre suivante s'affiche voir figure N°07 :

Figure N°07 : Plateforme Talent-Link

HPF5 - HR Payroll Supervis Specialist

Competency Review 2018 My Tasks Left: 2

My Next Task:
Worker Self-Evaluation

Continue

Provide Final Feedback Not Available Yet

Source : Schneider Electric : Talent- Link

- Par la suit, l'employé reçoit une fiche qui identifie toute les taches et les compétences requise pour le poste, voir la figure N°08. Sur la plateforme, l'employé a la possibilité de préciser le niveau : *novice, basic, competent, advanced, expert* ; une fois le niveau est déterminé l'employée passe à une étape où il fait le choix de compétence à développer : *development priority, development further, clear strength,*

Figure N°08 : Competency Review

IM Task Worker Self-Evaluation

Competency Review 2018

Actions Save Submit Cancel

Attachment None

Show More

Competencies

Show All Comments Add

0 / 24 Ratings Entered
0 / 12 Comments Entered

Proficiency Level
Target: Basic
Employee

Strength and Development
Employee

Proficiency Level
Target: Basic
Employee

Strength and Development
Employee

Proficiency Level
Target: Competent
Employee

Strength and Development
Employee

Proficiency Level
Target: Basic
Employee

C001 - Project Management

C002 - Software & Apps literacy

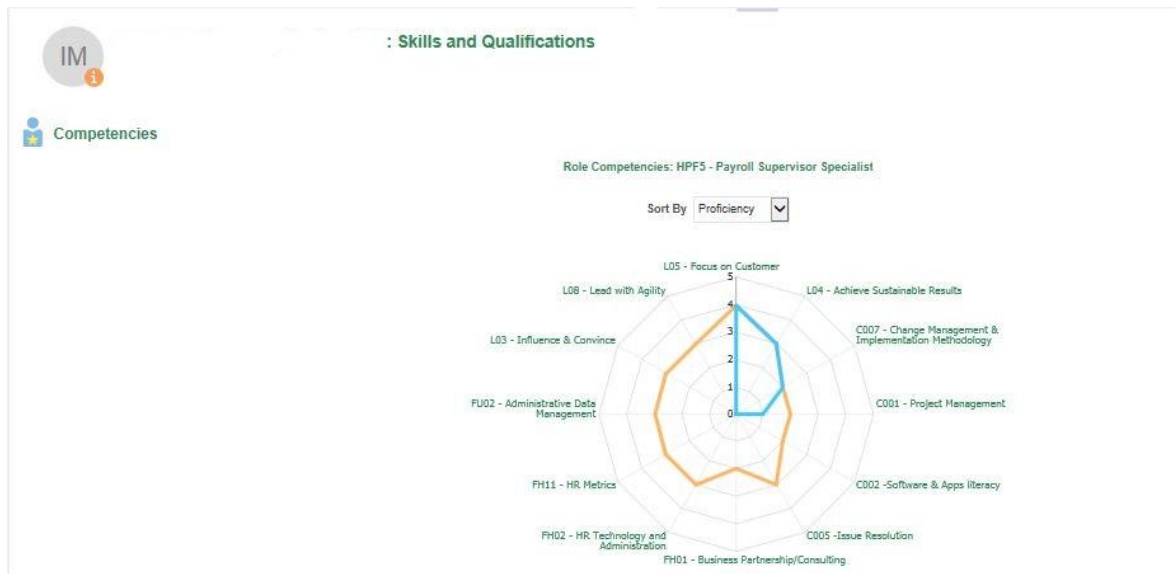
C005 - Issue Resolution

C007 - Change Management & Implementation Methodology

Source : Schneider Electric : Talent-Link

- L'employé fait son auto-évaluation par le système et déduit ses écarts en compétences ; i.e. après avoir fini l'auto-évaluation le système affiche un graphe précisant la situation actuel des compétences et la situation souhaité i.e. des compétences à développer ou bien à acquérir. Voir la figure suivante :

Figure N°09 : schéma de Skills and qualification



Source : Schneider Electric : talent Link

- L'employé envoie son rapport d'auto-évaluation à son manager, ensuite le manager appelle son employé pour un entretien d'évaluation afin de discuter le rapport;
- A la fin de l'entretien, le manager et l'employé vont se mettre d'accord sur les formations nécessaires pour combler les besoins de l'employé lié au poste.

Remarque

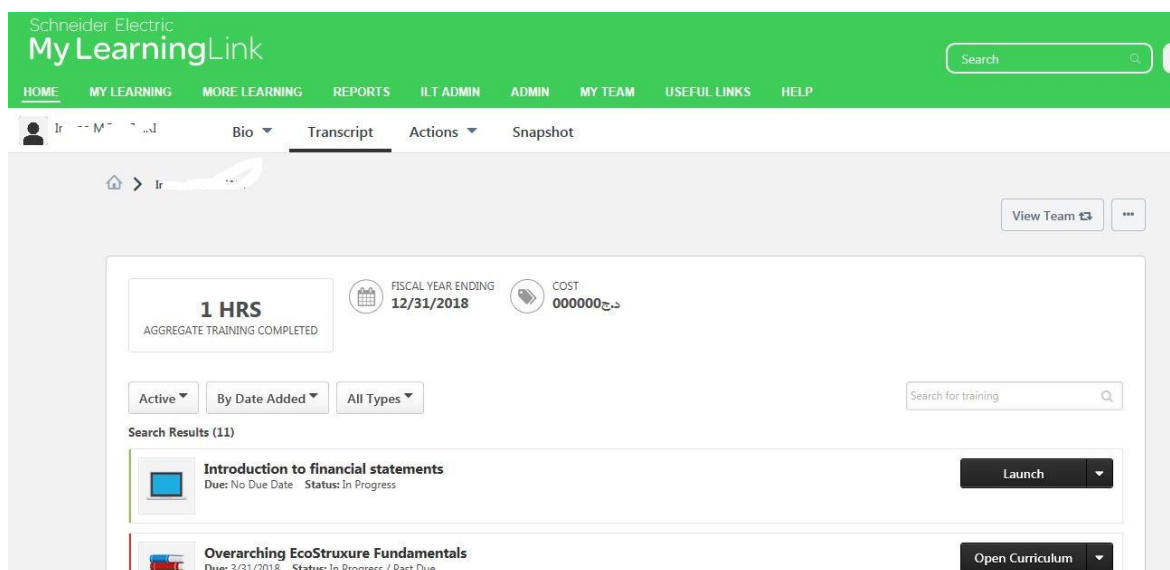
Si l'employé maîtrise toutes les tâches et les compétences liées au poste, il va bénéficier d'une mobilité, sinon il va bénéficier d'une formation.

-Le service de formation en collaboration avec le manager va collecter et remettre tous les besoins exprimés pour chaque service.

✓ Au niveau personnel

SEA offre à ces employés une plate-forme (My Learning Link, SE), cette plate-forme offre plusieurs formations en ligne, ces formations sont achetées par Schneider Electric pour le développement des compétences personnelles et individuelles de leurs employés. Voir la figure suivante

Figure N°10 : MY Learning Link.



Source : Schneider Electric – My Learning Link

B- L'outil d'identification des besoins en formation

L'auto évaluation est une action selon laquelle l'on juge soi-même nos capacités sur une ou plusieurs compétences qui s'inscrivent dans le cadre d'une fonction/Métier en particulier. Certaines entreprises l'imposent avant l'entretien d'évaluation annuelle comme SEA. Elle permet à l'évalué de se préparer à l'entretien d'évaluation et de réfléchir à son argumentation, aussi de comparer la perception du manager à celle du salarié.

Par l'auto-évaluation, l'individu doit définir ses manques en matière de compétences liée au poste de travail.

Après l'auto-évaluation, un entretien d'évaluation individuel des compétences en face à face a lieu entre l'employé et son Manager. À son issue, ce dernier, réévalue la notation introduite par son collaborateur.

1.2.2. Analyse des besoins

Une fois les besoins identifiés, vient l'étape de leur analyse. Cette étape repose sur :

- Chaque manager détermine avec ses collaborateurs les formations qui leur nécessitent avec priorité (on a des formations prioritaires, à long terme, à moyen terme) ;
- Une fois ce travail est fait, dans une réunion un challenge se fait entre les managers et les RH, chacun parmi eux essaye de défendre les besoins de ses collaborateurs face au DRH ;
- Le DRH valide les formations en prenant en considération les besoins organisationnels, à la clôture de la réunion, le DRH valide les formations incluent dans le plan. voire annexe B

1.2.3. L'élaboration du plan et budget de formation

Au cours de cette étape, le service formation va :

- Fixer le budget nécessaire pour élaborer les actions de formation ;
- Elaborer le plan de formation, ce plan contient les rubriques suivantes :
 - les objectifs du plan de formation ;
 - la date et la durée de la formation ;
 - l'effectif qui sera formé ;
 - le mode et lieu de formation ;
 - le coût de formation.

Voire annexe C

1.2.4. Validation du plan de formation

C'est la phase finale avant la réalisation du plan, après l'étude entre la pertinence, la cohérence, la faisabilité et l'opportunité des actions de formation, le plan sera validé par la direction, la direction de finance et la direction RH.

- Une fois les choix sont effectués, les cahiers des charges seront réalisés et finalisés par le service de formation.
- Le service formation fait une présélection des organismes extérieurs à travers un appel d'offres.
- Le service formation reçoit les offres de différentes écoles et elle prend la meilleure offre.

Remarque

L'entreprise SEA adopte deux modes de formation, en interne et externe, elle choisit selon le type et la nature de formation.

1.2.5. La réalisation du plan de formation

Une fois le plan est validé, on entame la phase de la réalisation, le plan sera communiqué et diffusé à travers des affichages, des convocations, des invitations, et cette communication est assurée par le service formation.

1.2.6. Evaluation de la formation

L'évaluation se fait pour avoir une vision globale sur l'acquisitions des connaissances et la réalisation ou non des objectifs visés par l'entreprise durant la formation.

SEA fait les deux types de formation à chaud et à froid.

➤ **L'évaluation à chaud**

Elle se fait juste après la fin de formation, les salariés doivent répondre à des questions posées par le formateur ou par un membre de service formation de SEA, mais en générale se fait par un questionnaire, quand l'évaluation est réalisée les résultats se remet au responsable formation.

Le questionnaire sera porté sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leurs apporte et leur attentions de mise en œuvre s'il y a lieu, et sur l'intérêt de formation.

Voire annexe D.

➤ **L'évaluation à froid**

Après 3 mois ou 6 mois de la fin de formation, les formés seront évalués par le responsable hiérarchique en répondant à des questions posées dans un formulaire d'évaluation froid

L'évaluation « à froid » porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages.

Voire l'annexe E.

Section 02 : présentation et analyse des données.

2.1. Description de l'échantillon

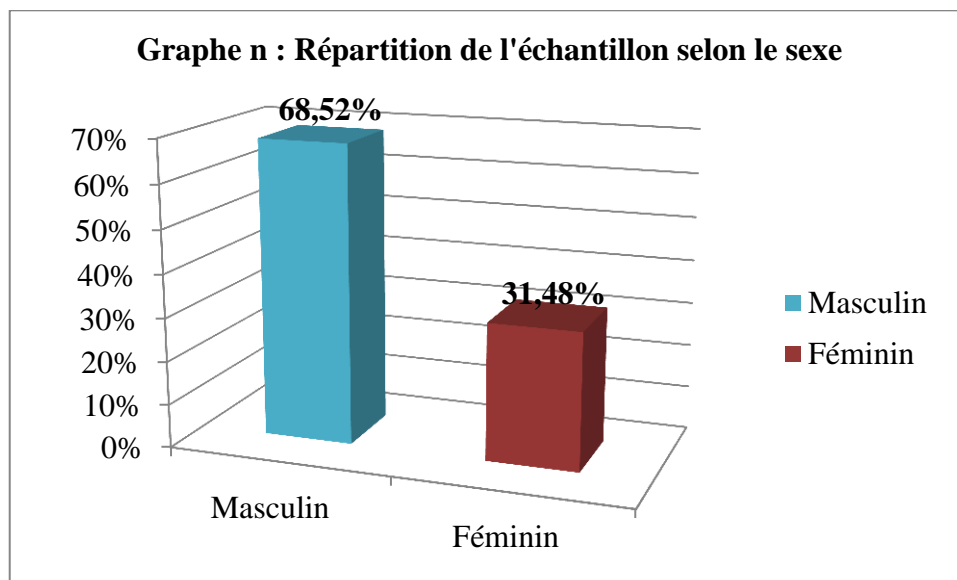
2.3.1. Selon le sexe

Tableau N°08 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Nombre	Taux
Masculin	37	68,52%
Féminin	17	31,48%
Total	54	100%

Source : élaboré par nous-même

Graphe N°01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.



Source : élaboré par nous-même.

Ce graphe démontre que la catégorie la plus dominante, est celle de sexe masculin avec un pourcentage de 68,52 % de la population d'enquête après il vient le sexe féminin qui représente 31,48 % de la population d'étude. Et cela est dû à la nature de l'activité exercé au sein de l'entreprise Schneider Electric Algérie cela s'explique par la pénibilité du travail qui demande des efforts physique très élevés cela ne favorise pas les femmes et parce que les taches exerces par les femmes à l'entreprise SEA sont des taches administratifs.

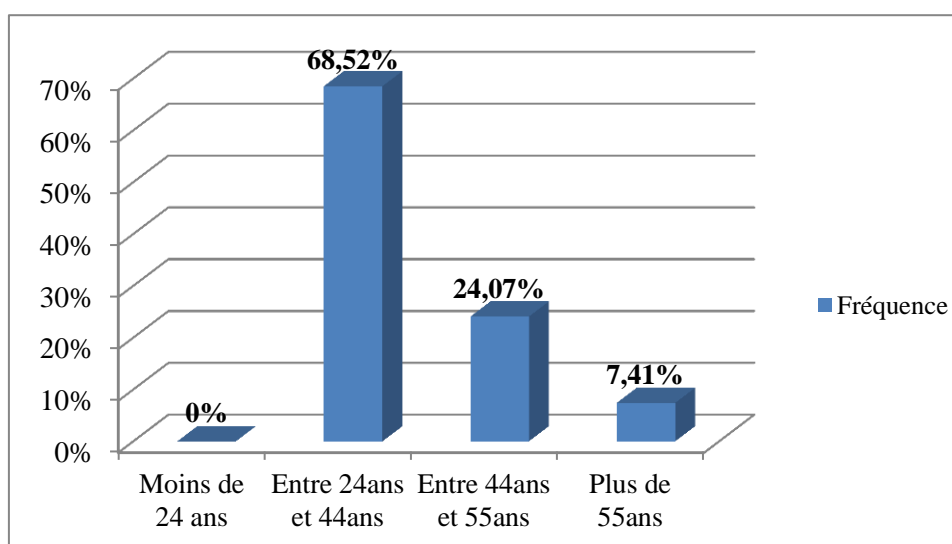
2.3.2. Selon l'âge

Tableau N°09 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.

Age	Nombre	Taux
Moins de 24 ans	0	0%
Entre 24ans et 44ans	37	68,52%
Entre 44ans et 55ans	13	24,07%
Plus de 55ans	4	7,41%
Total	54	100%

Source : élaboré par nous-même

Graphe N°02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : élaborer par nous-même.

Notre échantillon se compose dans sa majorité d'une population jeune (68,52% ont l'âge entre 24ans et 44ans et 24,07% ont l'âge entre 44ans et 55ans et seulement 7,41% qui ont l'âge plus de 55ans).

Alors, nous constatons que la majorité de notre échantillon ont entre 24ans et 44ans, et cela explique par plusieurs raisons à savoir : l'émergence de la nouvelle technologique qui nécessite des compétences récente et les conditions de travail qui demande une main d'œuvre assez jeune.

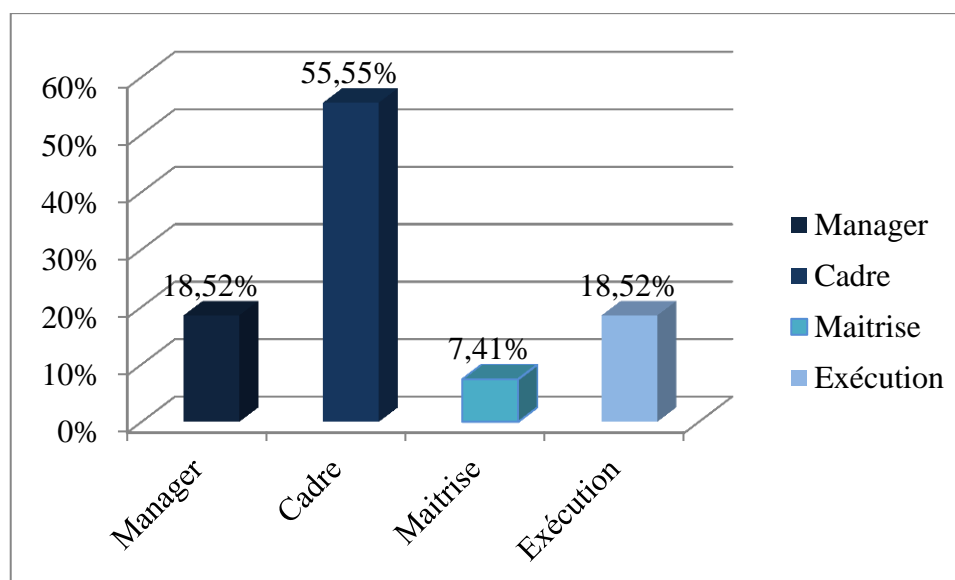
2.3.3. Catégorie socio-professionnelle

Tableau N°10: répartition de l'échantillon selon la socio-professionnelle.

Poste occupé	Nombre	Taux
Manager	10	18,52%
Cadre	30	55,55%
Maitrise	4	7,41%
Exécution	10	18,52%
Total	54	100%

Source : élaboré par nous-même

Graphe N°03 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnel.



Source : élaboré par nous-même.

Sur un échantillon de 54 personnes de l'effectif de SEA, nous remarquons que les cadres représentent la majorité avec 55,55% de l'échantillon étudié.

Les manager représentent 18,52% de l'échantillon, ainsi que les exécutions avec un pourcentage de 18,52%.

Les maitrises ne représentent que 7,41% de notre échantillon.

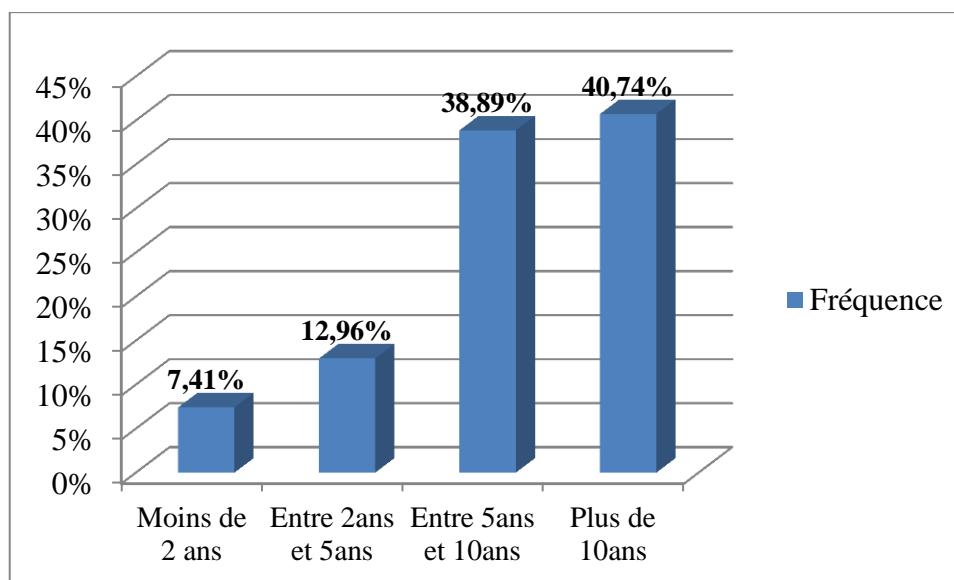
2.3.4. Années d'expérience

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience professionnelle / l'ancienneté

Année d'expérience	Nombre	Taux
Moins de 2 ans	4	7,41%
Entre 2ans et 5ans	7	12,96%
Entre 5ans et 10ans	21	38,89%
Plus de 10ans	22	40,74%
Total	54	100%

Source : élaboré par nous- même

Graphe N°04 : répartition de l'échantillon selon les années d'expérience professionnelle.



Source : élaboré par nous-même.

Le graphe montre que 40,74% de notre échantillon ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise, ce sont les piliers de l'entreprise car ils étaient dès sa création.

38,89% ayant entre 5ans et 10ans d'ancienneté, la plus part entre eux se sont des cadres, par contre la population ayant moins de 5ans d'ancienneté, sont de la catégorie du bas de l'échelle hiérarchique (maîtrise et exécutions), représente que 20% de l'échantillon étudié.

2.3.5. Selon le nombre de formations bénéficiées.

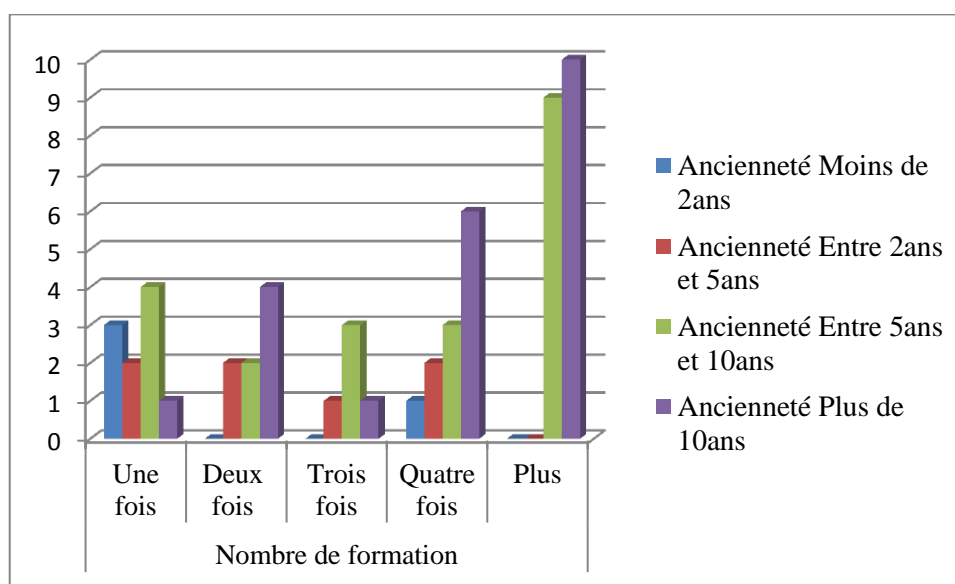
Pour présenter le nombre de sessions de formation bénéficiées, on a fait recours à l'élaboration d'un tableau croisé entre l'ancienneté à l'entreprise et le nombre de formations faites, ce qui nous permet de faire une analyse plus fiable en se basant à la nature de relation entre ces deux variables.

Tableau N°12: Répartition de l'échantillon selon nombre de formation bénéficiée

Tableau croisé ancienneté* Nombre de sessions							
Effectif		Nombre de formation					Total
		Une fois	Deux fois	Trois fois	Quatre fois	Plus	
Ancienneté	Moins de 2ans	3	0	0	1	0	4
	Entre 2ans et 5ans	2	2	1	2	0	7
	Entre 5ans et 10ans	4	2	3	3	9	21
	Plus de 10ans	1	4	1	6	10	22
Total		10	8	5	12	19	54

Source : Elaboré par nous-même

Graphes N°05 : Répartition de l'échantillon selon nombre de formation bénéficiée.



Source : élaboré par nous-même

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que du nombre de sessions de formation est relative à l'expérience professionnelle, autrement dit, le cumule d'année d'expérience résulte un nombre important de formation.

2.4. Analyse des données

L'analyse des 54 questionnaires retenus de l'enquête de terrain a été faite à l'aide de logiciel SPSS, la 3^{ème} partie du questionnaire présent trois rubriques qui sont les variables de notre recherche.

- La 1^{ère} rubrique consacrée pour répondre à la 1^{ère} hypothèse concernant les procédures d'identification des besoins en formation relative aux besoins organisationnels, (les procédures).
- La 2^{ème} rubrique consacrée pour répondre à la 2^{ème} hypothèse concernant le degré d'implication des travailleurs dans le processus d'identification des besoins en formation.
- La 3^{ème} et dernière rubrique consacrée pour répondre à la 3^{ème} hypothèse concernant les mécanismes utilisés (les outils) pour l'identification des besoins en formation. Voir l'annexe F

2.4.1. L'analyse de fiabilité de questionnaire

Pour tester la fiabilité de notre questionnaire, on a utilisé le coefficient d'Alpha de Cronbach, il permet de mesurer la cohérence d'une échelle construite à partir d'un ensemble des items. La valeur d'Alpha de Cronbach varie entre 0 et 1, plus la valeur d'Alpha est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte (CARRICANO Manu et autres, 2010, P61).

On a fait le test de fiabilité à partir de SPSS, et on a obtenir le résultat suivante :

Tableau N°13 : Test d'alpha de Cronach

Nombre d'élément	Alpha de Cronbach
20	0,803

Source : élaborer par nous-même, tirer résultat par SPSS

D'après le tableau ci-dessus, on constate pour l'ensemble des items au nombre de 20 la valeur d'alpha de Cronbach est élevée atteint les 0,803, traduit une grande fiabilité du questionnaire.

2.2.1. Description de l'intervalle

Pour déterminer l'amplitude de l'échelle de Likert, on va d'abord déterminer l'étendue des classes par la loi : $\omega = X_{\max} - X_{\min}$, $\omega = 4-1$, $\omega = 3$. En suit, on va diviser le résultat sur le nombre des classes « on a quatre classes » pour connaître l'amplitude, alors, on obtient :

$3/4 = 0,75$, notre amplitude égale à 0,75. (AZZOUZ Abdelrazzak, 2016, p119)

Tableau N°14 : l'intervalle des échelles des moyennes

Intervalle	[1- 1,75[[1,75 - 2,5[[2,5 – 3,25[[3,25 – 4[
Le poids relatif	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Source : élaboré par nous-même

2.2.3. Description des items et des dimensions de l'étude

A. Les procédures d'identification des besoins en formation

Le tableau suivant démontre la description statistique des réponses données par les travailleurs de SEA pour chaque item concernant la 1^{ère} rubrique des questions, on les traite par le calcul de moyenne, l'écart type et le poids relatifs correspondant de chaque réponse.

Tableau N°15 : description des items de procédure d'identification des besoins en formation.

Items	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
6-Les besoins en formation identifiés sont généralement liés à l'organisation plus que l'individu	2,39	0,763	Plutôt pas d'accord
7-Les besoins en formation déterminés touchent tous les départements de l'entreprise	2,35	0,850	Plutôt pas d'accord
8-Les besoins en formation sont classés par rapport au degré d'importance et l'urgence d'agir pour leur réalisations	2,65	0,894	D'accord
9-La participation des travailleurs dans l'identification des besoins en formation dépend-t-elle- des méthodes GRH utilisées dans l'entreprise	2,48	0,818	Plutôt pas d'accord
10-Les besoins prioritaires sont les besoins qui se caractérisent par une forte importance stratégique	2,80	0,810	D'accord
11-L'entreprise SEA exploite les suggestions de ses clients pour déterminer les besoins en formation	2,04	0,823	Plutôt pas d'accord
12-Les besoins en formation dans le domaine technique passent en priorité	2,37	0,917	Plutôt pas d'accord
13-L'entreprise classe les besoins en formations selon les priorités	2,65	0,955	D'accord
Procédure d'identification des besoins	2,46	0,502	Plutôt pas d'accord

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de SPSS

✓ **Analyse de résultat**

Le tableau ci-dessus montre que le niveau des réponses données par les répondants sur les procédures d'identification des besoins en formation au sein de SEA était partagé, autant que la moyenne arithmétique de ce dernier atteint 2,46 et l'écart type 0,502 indiquant qu'il existe plutôt un désaccord relatif entre ces derniers.

D'autre part, à propos tous les items une moyenne statistique est estimée entre 2,04 et 2,80 et cela confirme ce qui précède, si l'on regarde l'écart type estimé entre 0,763 et 0,925, il amène à dire qu'il existe une homogénéité des opinions de l'échantillon sur les procédures d'identification des besoins en formation au sein de SEA. On se référant à la moyenne car l'écart type est très faible par rapport à cette dernière.

✓ **Discussion de l'hypothèse N°01**

D'après le résultat obtenu dans le tableau ci-dessus, il nous montre que les travailleurs sont en désaccord avec la clarté et la précision des procédures liées à l'identification des besoins en formation au sein de SEA.

L'information collectée sur le terrain à travers l'espace des commentaires réservés dans le questionnaire au avis et suggestions des travailleurs, nous a permis de dégager des axes sur lesquels les travailleurs ont une vision similaire ou divergente.

On constate que la majorité des répondants ont une vision similaire sur la non-clarté des procédures sur lesquelles sont classées et hiérarchisés les besoins en formation. Car on trouve que les besoins organisationnels de l'entreprise sont prioritaires, mais les travailleurs sont plutôt en divergence sur les critères sur lesquels l'entreprise classe ses besoins.

Certains entre eux, considèrent que les besoins sont classés « importants » suite à leur nature stratégique.

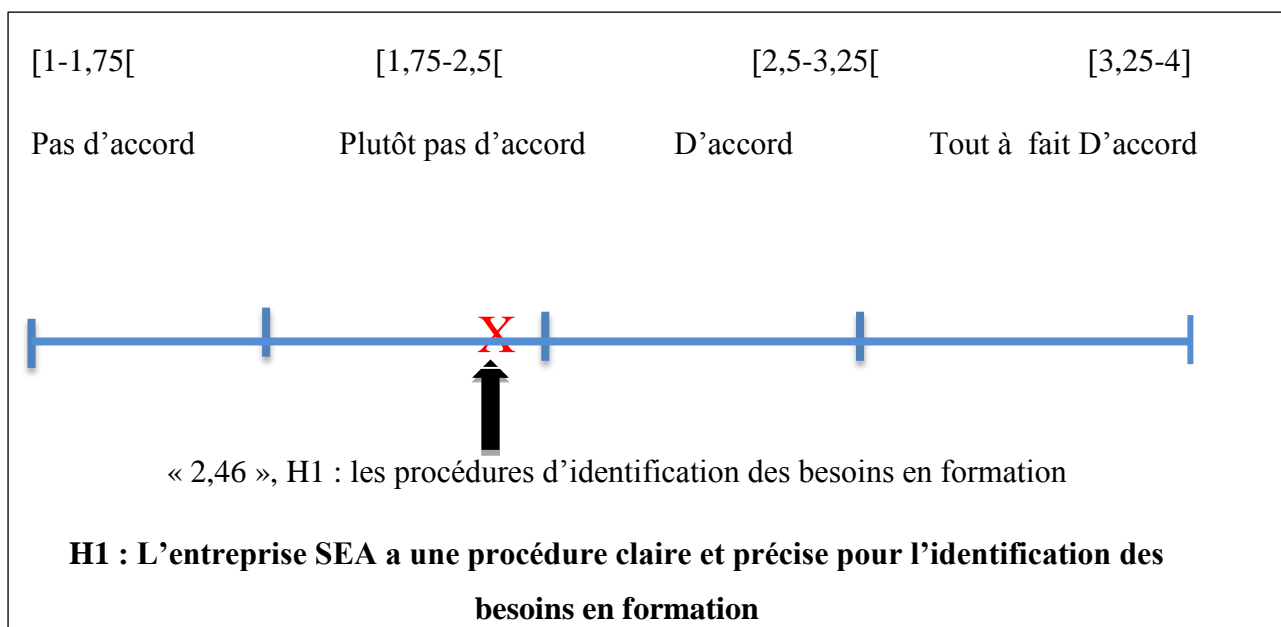
Par contre, d'autre voix que la nature de métier (besoin technique, core competence) détermine le classement des besoins en formation.

Sur ces divergences, nous synthétisons que la vision des travailleurs sur les procédures et les critères d'identification des besoins en formation est différente et n'est pas claire, et ceci, le résultat d'un manque de communication et d'information entre les travailleurs et la hiérarchie.

Ce que nous amène à infirmer notre hypothèse à propos la clarté et la précision des procédures adoptées de la part de SEA

Et Pour bien confirmer le résultat obtenu concernant la 1^{ère} hypothèse, nous avons conçu cette figure ci-dessous, afin de confirmer le placement de notre résultat sur le vecteur de l'échelle

Figure N°11 : l'échelle de test de l'hypothèse N°01



Source : Elaboré par nous-même.

B. Le degré d'implication des travailleurs dans l'identification des besoins en formation

Le tableau suivant démontre la description statistique des réponses données par les travailleurs de SEA pour chaque item concernant la 2^{ème} rubrique des questions, on les traite par le calcul de moyenne, l'écart type et le poids relatifs correspondant de chaque réponse.

Tableau N° 16: description des items de degré d'implication des travailleurs dans l'identification des besoins en formation au sein de SEA

Items	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
14-Nos besoins personnels en formation sont rarement validés	2,74	0,894	D'accord
15- Je suis impliqué dans la détermination de mes besoins en formation	2,19	0,848	Plutôt pas d'accord
16-Le contenu pédagogique de la formation est liée avec ce que j'ai besoin en terme de formation	2,56	0,883	D'accord
17-la réussite d'une formation dépend du degré d'implication du personnel dans sa mise en œuvre	3,19	0,848	D'accord
18- Mes besoins en formation sont toujours pris en considération	1,83	0,746	Plutôt pas d'accord
19-Mon manager connaît mes besoins en formation	2,50	0,885	D'accord
20-Mon manager cherche toujours à savoir les raisons de mon manque en performance en situation de travail	2,02	0,858	Plutôt pas d'accord
Le degré d'implication des travailleurs	2,43	0,395	Plutôt pas d'accord

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de SPSS

✓ Analyses de l'hypothèse N°02

Le tableau ci-dessus nous communique que le niveau des réponses données par les répondants sur le degré de son implication dans le processus d'identification des besoins en formation au sein de SEA était partagé, autant que la moyenne arithmétique de ce dernier

atteint 2,43 et l'écart type 0,395 indiquant qu'il existe plutôt un désaccord relatif entre ces derniers.

D'autre part, à propos tous les items une moyenne arithmétique est estimée entre 1,83 et 3,19 et cela confirmé ce qui précède, si l'on regarde l'écart type estimé entre 0,746 et 0,894, il amené à dire qu'il existe une cohérence des opinions de l'échantillon sur le degré d'implication dans le processus d'identification des besoins en formation de ces derniers au sein de SEA.

✓ **Discussion de l'hypothèse N°02**

Les résultats font présenter que l'ensemble des réponses des travailleurs sur leur degré d'implication dans le processus d'identification des besoins en formation sont orientées vers une opinion peu satisfaisante, cet insatisfaction se manifeste par le non suivi des travailleurs des programmes de formation

L'ignorance du service de formation des besoins effectués par le système Talent-Link a poussé les travailleurs à perdre confiance de cet outil, malgré sa pertinence dans la définition des besoins.

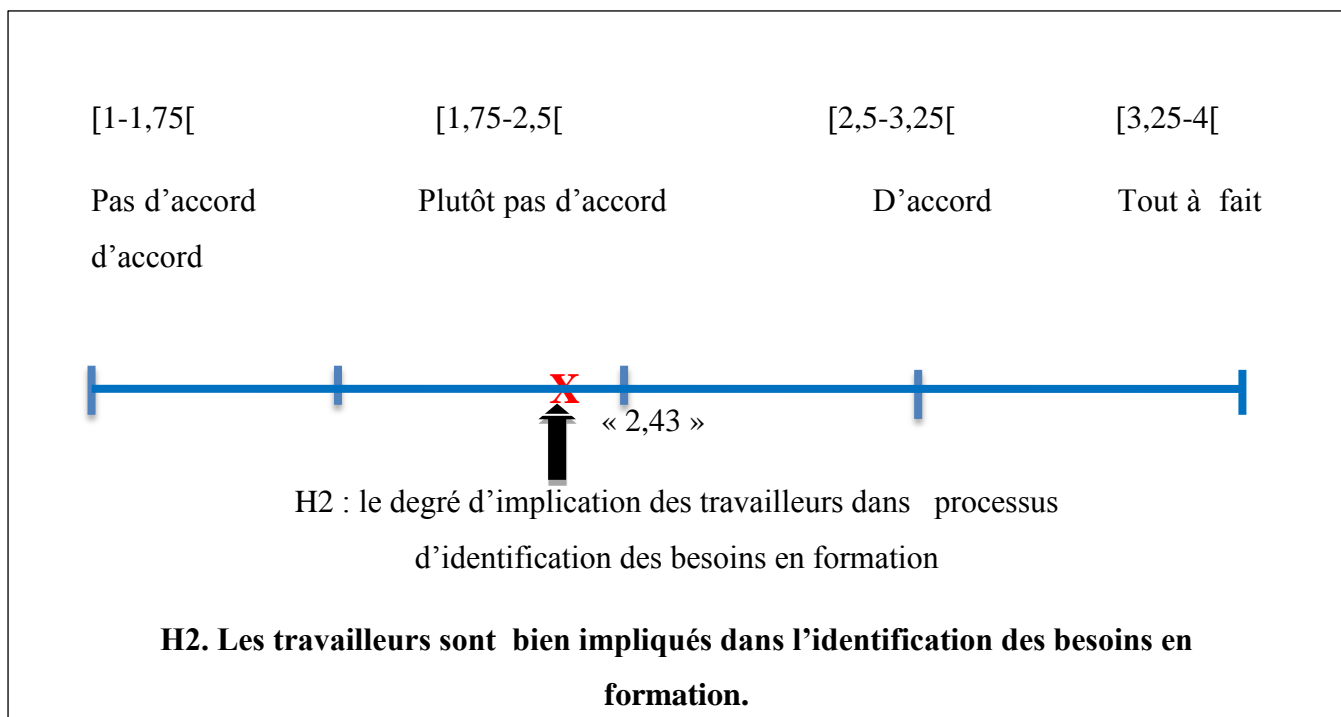
D'autre part, la redondance de certains formations comme les langues et les formations génériques caractérisés par la non attractivité des programmes font naître un sentiment de négligence chez les travailleurs, « *après mon auto-évaluation que je fais chaque année avec le système Talent-Link, je mentionne mon manque en matière de formation, mais je vois pas le feed-back de la part de service de formation ou mon supérieure hiérarchique* » déclara un répondant.

Pour conclure, on peut dire que la prise en charge des besoins individuels des travailleurs, passe par l'implantation des modes de communication basé sur le management participatif où le supérieur hiérarchique joue le rôle d'accompagnateur.

Cette insatisfaction des travailleurs, nous amène à infirmer notre 2^{ème} hypothèse concernant leur degré d'implication dans le processus d'identification des besoins en formation.

La figure ci- dessous vient pour confirmer le résultat obtenu.

Figure N°12 : l'échelle de test des hypothèses N°02



Source : Elaboré par nous-même.

C. Les mécanismes d'identification des besoins en formation « les outils »

Le tableau suivant démontre la description statistique des réponses données par les travailleurs de SEA pour chaque item concernant la 3^{ème} rubrique des questions, on les traite par le calcul de moyenne, l'écart type et le poids relatifs correspondant de chaque réponse.

Tableau N°17 : les mécanismes d'identification des besoins en formation

Items	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
21-Le système d'évaluation de la performance de l'entreprise permet de déterminer mes besoins en formation	2,07	0,968	Plutôt pas d'accord
22-Je trouve que l'entreprise suit des mécanismes précis et clairs pour l'identification de nos besoins en formation	2,20	0,833	Plutôt pas d'accord
23-L'entretien d'évaluation est la méthode la plus utilisée pour identifier les besoins en formation	2,11	0,925	Plutôt pas d'accord
24-Je trouve que le système d'évaluation de performance est pertinent pour identifier mes besoins	2,26	0,757	Plutôt pas d'accord
25-Je trouve que le système talent-Link est efficace dans l'identification de nos besoins en formation	3,06	0,656	D'accord
Les mécanismes d'identification des besoins en formation	2,34	0,489	Plutôt pas d'accord

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats par SPSS

Le tableau ci-dessus montre que le niveau des réponses données par les répondants sur les procédures d'identification des besoins en formation au sein de SEA était partagé, autant que la moyenne arithmétique de ce dernier atteint 2,34 et l'écart type 0,489 indiquant qu'il existe plutôt un désaccord relatif entre ces derniers.

D'autre part, le tableau nous fait ressortir que la moyenne est estimée entre 2,07 et 3,06 pour les items représentant à 3^{ème} hypothèse.

Si s'en réfère à la moyenne, l'écart type estimé entre 0,656 et 0,968 est d'une signification très faible, ce que nous a amené à dire qu'il existe une homogénéité des opinions de l'échantillon sur les mécanismes (les outils) d'identification des besoins en formation au sein de SEA.

✓ **Discussion de l'hypothèse N°03**

D'après l'exploitation des informations collectées à travers l'entretien avec le responsable de formation, nous avons dégagé trois mécanismes d'identification des besoins en formation qui sont :

- Le système s'évaluation de la performance ;
- L'entretien d'évaluation des compétences ;
- Le système d'auto-évaluation Talent-Link.

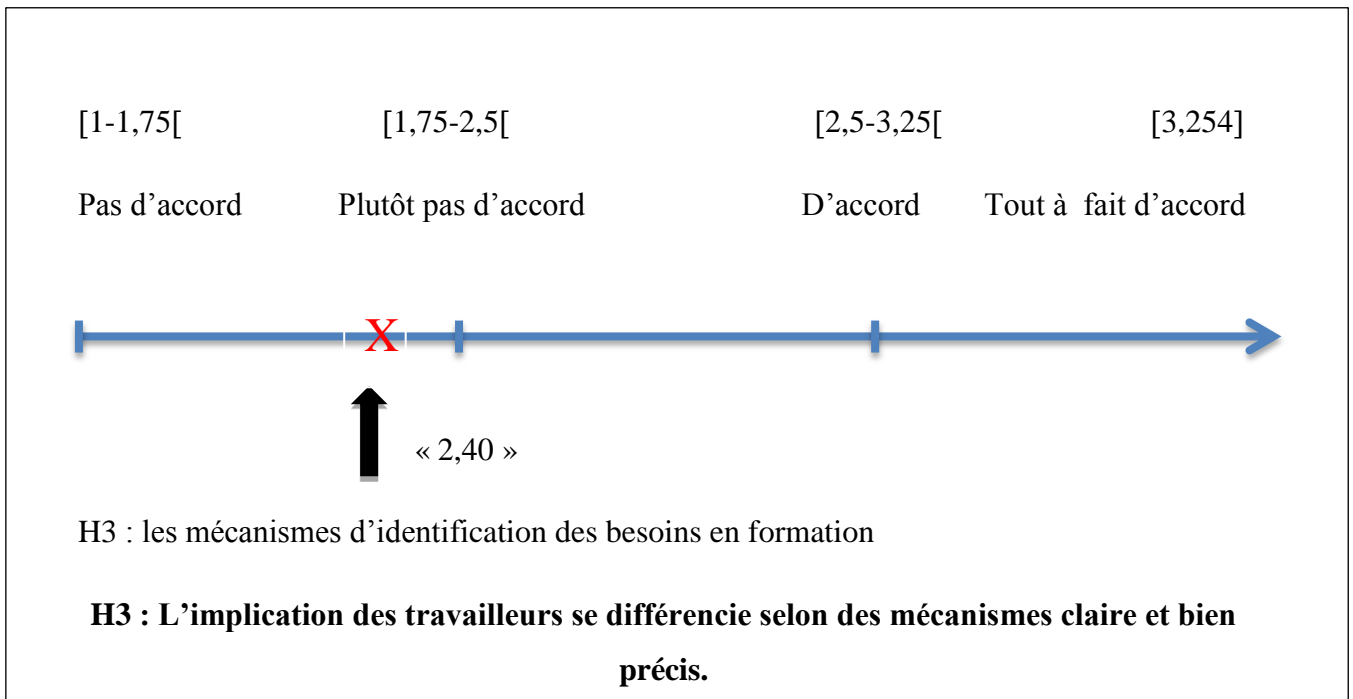
L'existence de ces systèmes est confirmée par les réponses obtenues de la part des enquêtés, par contre leurs avis sur la pertinence et la clarté de choix utilisé est différente, et cela à travers leurs réponses sur les questions relatives à chaque système, car on trouve que les travailleurs en désaccord sur l'efficacité de systèmes d'évaluation de la performance et l'entretien l'évaluation des compétences comme étant des outils principale sur lesquelles en détermine les besoins malgré qu'ils partagent la même vision sur la pertinence et la performance de système d'auto-évaluation Talent- Link.

La divergence d'opinion peut être expliquée par la non-communication du choix de système d'évaluation par l'entreprise après chaque identification des besoins, car on trouve à chaque choix de formation un système privilégié sur d'autres.

Sur ces divergences, nous synthétisons que la vision des travailleurs sur le choix des mécanismes d'identification des besoins en formation est différente et n'est pas claire

Ce que nous amène à infirmer notre hypothèse à propos la clarté et la précision des mécanismes adopter de la part de SEA.

Figure N°13 : l'échelle de test des hypothèses N°03



Source : élaboré par nous-même.

2.3. Recommandations

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

- ❖ Pour atteindre l'efficacité organisationnelle, l'entreprise doit jouer sur l'engagement des travailleurs et cela ne peut arriver que par leurs implications dans la fixation des objectifs, notamment ce qui concerne leurs carrière, autrement dit satisfaire un besoin en formation d'un travailleur s'inscrit dans une optique de deux dimensions, crée l'esprit de l'appartenance d'une part et d'autre part investir dans le développement des compétences, car le coût de recruter un travailleur estimé à deux fois de le former.
- ❖ Renforcé l'évaluation sur le retour sur investissement dans la formation, pour chaque action de formation pour savoir à quel niveau se trouve les lacunes.
- ❖ A chaque consolidation des besoins organisationnelle et individuel, l'entreprise peut inviter le syndicat ou les représentants des travailleurs pour discuter et partager l'information sur : les critères, procédures, mécanismes,... de sélection, et procédé à un affichage sur les tableaux, les sites, les emails.... Pour plus de transparence entre la hiérarchie et les collaborateurs, et c'est le principe de top management et « management participatif ».
- ❖ Sensibiliser les travailleurs aux procédures de formation.

CONCLUSION

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est une partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout 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.

L'élaboration d'une action de formation ne se limite pas à la définition d'un contenu de stage et d'une pédagogie adaptée car il est important de prendre en considération la place qu'occupe la participation du personnel dans la réalisation de cette action.

Notre étude menée au niveau de Schneider Electric Algérie, nous a permis d'avoir une idée sur les procédures de formation d'un point de vue pratique et leurs applications sur le terrain dans cette entreprise, cette étude aussi nous a permis de répondre à notre problématique de recherche « **Est-ce que les travailleurs sont impliqués dans l'identification de leurs besoins en formation au sein de Schneider Electric Algérie ?** »

Cette dernière nous a permis de connaître l'avis des formés sur le processus d'identification des besoins en formation proposé au sein de SEA, et cela qui nous amène à infirmer notre hypothèses ce qui concerne :

H 1. L'entreprise SEA à une procédure claire et précise pour l'identification des besoins en formation;

H 2. Les travailleurs sont bien impliqués dans l'identification des besoins en formation ;

H 3. L'implication des travailleurs se différencie selon des mécanismes claire et bien précis.

Pour clôturer notre recherche nous rappelons que ce dernier ouvre un champ à d'autres réflexions à savoir : le rôle de supérieures hiérarchiques dans l'implication de ces collaborateurs dans le processus d'identification des besoins en formation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

✓ **Liste des ouvrages**

1. **ARDOUIN Thierry**, 2013, *Ingénierie de formation*, Paris, 4^{ème} édition, Dunod.
2. **AZZOUZ Abderrezak**, 2016, *statistique Tom 1 cours, exercices et problèmes résolus*, édition N°1.
3. **CARRICANO Manu et autres**, 2010, *Analyse de données avec SPSS*, Paris, 2^{ème} édition, Pearson Education France.
4. **Citeau Jean Pierre**, 2001, *gestion des ressources humaines*, Paris, 3^{ème} édition,
5. **LOUART Pierre**, 1994, *Gestion des ressources humaines*, édition Eyrolles, Paris
6. **MEIGANT Alain**, 2009, *Manager La Formation*, Paris, 8^{ème} éditions Liaisons.
7. **PARMENTIER Christophe**, 2008, *Ingénierie de la formation*, édition d'organisation, Eyrolles.
8. **PERETTI Jean Marie**, 2007, *ressources humaines et gestion des personnes*, France, 6^{ème} édition Vuibert.
9. **RIVARD Patrick & LAUZIER Martin**, 2013, *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines*, 2^{ème} édition.
10. **THIETART Alain et al**, 2014, *Méthodes de recherche en management*, Paris, 4^{ème} édition Dunod.

✓ **Les thèses**

1. **ABBAD Ferhat, MAALLEM Bilal**, 2015, processus de recrutement au sein de l'entreprise publique Etude pratique : SNVI fonderie de Rouïba « FOR » Alger.
2. **MAZHOUD Sofiane**, 2017, impact de la FPC sur le développement des compétences
3. **MELOUK Nadjat**, 2017, L'évaluation des processus de la formation et ses résultats du point de vue des formés, Cas d'ATM Mobilis, ENSM.
4. **REZAGUI Assaad**, 2017, mémoire essai d'une démarche managériale en vue de la rationalisation d'un budget de formation. ENSM.

✓ **Cours**

1. **BENDAOU Yacine**, 2016, *ingénierie de la formation*.
2. **SETTI Zakia**, 2017, *méthodologie de la recherche, conception de la recherche*.

✓ Lois et décrets

1. Lois 90-11.
2. la loi 97-02 du 31 décembre 1997 pourtant loi de finance 1998.
3. La loi n°06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finance pour 2007.
4. La loi n°12-12 portant loi des finances pour 2013.

✓ Source internet

1. <http://www.formation-professionnelle-maroc.com> consulté le 02/03/2018 à 22h
2. www.definitions-marketing.com/definition/echelle-de-likert/ consulté le 01/04/2018 à 20h
3. <http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprises-et-formation/article/le-plan-de-formation> consulté le 25/03/2018 à 10h :45
4. <http://www.formavox.com/methodes-outils-analyse-besoins-attentes-formation-entreprise/> consulté le 24/02/2018 à 23h :09

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

DESTINER AU CHARGE DE FORMATION

AU SEIN DE SEA

MADAME MOKHTARI IMENE

1. Comment la formation s'organise au sein de SEA ?
2. Quelle sont les acteurs qui intervient dans l'élaboration de plan de formation ?
3. Comment se fait l'identification des besoins en formation ?
4. Quelle sont les outils utilisés pour identifier les besoins en formations ?
5. Est-ce que il y a des procédures précises sur lesquelles SEA identifier les besoins de ses collaborateurs ?

ANNEXE B – LES BESOINS VALIDÉES

SEA

Les formations validées par le DRH de SEA

Service	Formation
Projets	<ul style="list-style-type: none"> • Essentiels de la Gestion de Projet. • Finance pour non financier. • Management de Projet. • Manager un projet et gérer les délais. • Gérer les coûts d'un projet. • Gérer les communications et les RH en projet. • Optimisation des revues de projet. • MS Project: Planification et suivi d'un projet.
Logistique & Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> • Les incoterms 2010. • Audit et pilotage de la supply chain. • Maitrise des fondamentaux de la gestion de production. • Maitrise des enjeux de la fonction maintenance. • LEAN Office.
Qualité & HSE	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer Son stress. • Chef Auditeur Environnement (MTS). • Manager des équipes transversales sans hiérarchie. • Chef Auditeur Safety (MTS)
Sales	<ul style="list-style-type: none"> • Développer ses performances commerciales sur téléphone. • Défendre et faire accepter son prix • L'accueil et la gestion des clients difficiles • Excel Niveau 2 • Train the trainer Sales
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer le business plan de l'entreprise • La Stratégie Océan Bleu • Concevoir et développer le plan de communication • Change Management
marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'écoute Marché, la veille concurrentielle et le banchmarking
softs	<ul style="list-style-type: none"> • Presentation Skills

ANNEXE C – PLAN DE FORMATION
SEA

	intitulé de la formation	effectifs	Date de formation	Durée de for	cout pédagogique
Projets	Essentiels de la Gestion de Projet	22	1 Avril- 2 Avril	2	200000,00
	Management de Projet	7	6 Mai - 9 Mai	4	400000,00
	Manager un projet et gérer les délais	7	27 Mai - 30 Mai	4	400000,00
	Gérer les coûts d'un projet	6	10 Juin- 12 Juin	3	300000,00
	MS Project: Planification et suivi d'un projet	6	24 Juin- 28 Juin	5	500000,00
	Gestion du temps et des priorités	22	13 Mai - 15 Mai	3	300000,00
	SOUS TOTAL	70			2100000,00
Logistique & Manufacturing	Les incoterms 2010	6	10 Avril - 12 Avril	3	300000,00
	Audit et pilotage de la supply chain	4	15 Mai - 17 Mai	3	300000,00
	Maitrise des fondamentaux de la gestion de production	5	22 Avril - 26 Avril	5	500000,00
	Maitrise des enjeux de la fontion maintenance	2	13 Mai - 15 Mai	3	300000,00
	LEAN Office	4	3 Juin -4 Juin	2	200000,00
	SOUS TOTAL	21			1600000,00
Sales	Développer ses pefromances commerciales sur téléphone	5	27 Mars - 29 Mars	3	300000,00
	L'acceuil et la gestion des clients difficil	41	15 Avril - 17 Avril	3	300000,00
	Défendre et faire accepter son prix	14	20 Mai - 22 Mai	3	300000,00
	La communication interpersonnelle	18	3 Juin- 6 Juin	4	400000,00
	SOUS TOTAL	78			1300000,00
Management	Elaborer le business plan de l'entreprise	4	16 Avril - 17 Avril	2	200000,00
	La Stratégie Océan Bleu	11	23 Mai - 24 Mai	2	200000,00
	Concevoir et développer le plan de communication	9	6 Juin - 8 Juin	3	300000,00
	Développer l'écoute Marché	10	29 Avril - 1 JUIN	3	300000,00
	SOUS TOTAL	34			1000000,00
	TOTAL	336			9900000,00

**ANNEXE D – FICHE D'ÉVALUATION Á
CHAUD SEA**



Questionnaire d'évaluation d'une action de formation

Nom & Prénom :

Thème :

Date :

1 - Ce que cette formation m'a apportée

1.1 - Les apports et contenus

Les apports de cette formation vous semblent :

	excellents	bons	à améliorer	non satisfaisants
pour leur intérêt, pour la découverte, ...				
pour leur utilité, les liens avec votre métier				

Quels sont les sujets qui vous ont le plus intéressé ?

-

-

Quels sont les sujets qui vous ont le moins intéressé (à supprimer s'il fallait recommencer) ?

1.2 - Les méthodes pédagogiques

Les intervenants ont utilisé des méthodes pédagogiques qui vous ont semblées :

	excellentes	bonnes	à améliorer	non satisfaisantes
par l'agrément, l'intérêt qu'elles ont suscité				
par la répartition entre théorie et pratique				
par la qualité des supports et documents				

1.3 - L'animation

	Excellente	Bonne	à améliorer	non satisfaisante
Vous qualifiez l'animation de cette formation				

1.4 - L'organisation de l'action

La durée globale : Trop long Bien adaptée Trop court

2 - Environnement de l'action :

	Excellente	Bonne	à améliorer	non satisfaisante
Comment avez-vous apprécié l'environnement de la formation (accueil, locaux, restauration..)				

3 - Vision d'ensemble

3.1 - Cette action de formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

- Globalement oui
 Partiellement
 Non
 Pas du tout

Développez votre réponse : pourquoi ? que suggérez-vous ?

3.2 - Donnez une note globale à cette formation (en entourant la note) :

1

2

3

4

**ANNEXE E- FICHE D'ÉVALUATION Á
FROID SEA**

FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « À FROID »

Formation

Intitulé :

Organisme :

Date(s) :

Participant

Nom- Prénom :

Fonction :

Service :

Responsable :

Evaluation du participant

Avez-vous mis en application les connaissances acquises lors de votre formation ?

Oui Lesquelles ?.....

.....

.....

Non Pourquoi ? Manque de temps Modules non acquis

Manque de moyens Formation non adaptée

Autres

La formation vous a-t-elle permis d'améliorer votre efficacité dans votre travail ?

Oui Comment ?.....
.....
.....

Non Pourquoi ?
.....
.....

Est-ce que ces améliorations apportent un plus à votre service ?

Oui Comment ?.....
.....

Non Pourquoi ?
.....

Quels compléments seraient nécessaires à la formation suivie, pour vous ou votre service ?

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

Signature :

Evaluation du Manager

Evaluation quantitative	
Résultats attendus	Résultats atteints
Evaluation qualitative	
Décrire certains impacts qualitatifs suite à la formation (amélioration de la qualité du travail, diminution de la résistance au changement, confiance en soi et aux autres, etc...)	

Signature :

ANNEXE F – QUESTIONNAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Ecole nationale supérieure de management

ENSM –Koléa –

Partie 01 :

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en Management – option Management des ressources humaines, à l'école nationale supérieure de Management –Koléa- ; ayant pour thème « *La participation des travailleurs dans l'identification des besoins en formation* », nous vous prions de bien vouloir nous renseigner via le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration

Etudiante :

KARRECHE Sarah

Encadreur :

Dr. BENDAOUY Yacine

Tutrice :

Mme. MOKHTARI Imene

➤ **Partie 02 : Informations générale**

1- Sexe :

Homme

Femme

2- Age :

Moins de 24 ans

Entre 24ans et 44ans

Entre 44ans et 55ans

Plus de 55ans

3- Catégorie socio-professionnelle :

Manager

Cadre

Maitrise

Exécution

4- Expérience professionnel

Moins de 2ans

Entre 2ans et 5ans

Entre 5ans et 10ans

Plus de 10 ans

5- Nombre de formation assisté durant la carrière au sein de Schneider Electric Algérie

Une fois

Deux fois

Trois fois Quatre fois ;

en chiffre

Partie 03 : Expression des questions

	N°	Expressions	pas d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Tout à fait D'accord
H1	6	Les besoins en formation identifiés sont généralement liés à l'organisation plus que l'individu				
	7	Les besoins en formation déterminés touchent tous les départements de l'entreprise				
	8	Les besoins en formation sont classés par rapport au degré d'importance et l'urgence d'agir pour leur réalisations				
	9	La participation des travailleurs dans l'identification des besoins en formation dépend-t-elle- des méthodes GRH utilisées dans l'entreprise				
	10	Les besoins prioritaires sont les besoins qui se caractérisent par une forte importance stratégique				
	11	L'entreprise SEA exploite les suggestions de ses clients pour déterminer les besoins en formation				
	12	Les besoins en formation dans le domaine technique passent en priorité				
	13	L'entreprise classe les besoins en formations selon les priorités				
H2	14	Nos besoins personnels en formation sont rarement validés				
	15	Je suis impliqué dans la détermination de mes besoins en formation				
	16	Le contenu pédagogique de la formation est liée avec ce que j'ai besoin en terme de formation				
	17	la réussite d'une formation dépend du degré d'implication du personnel dans sa mise en œuvre				

	18	Mes besoins en formation sont toujours pris en considération				
	19	Mon manager connaît mes besoins en formation				
	20	Mon manager cherche toujours à savoir les raisons de mon manque en performance en situation de travail				
H3	21	Le système d'évaluation de la performance de l'entreprise permet de déterminer mes besoins en formation				
	22	Je trouve que l'entreprise suit des mécanismes précis et clairs pour l'identification de nos besoins en formation				
	23	L'entretien d'évaluation est la méthode la plus utilisée pour identifier les besoins en formation				
	24	Je trouve que le système d'évaluation de performance est pertinent pour identifier mes besoins				
	25	Je trouve que le système talent-link est efficace dans l'identification de nos besoins en formation				

Commentaire/recommandation :

.....
