

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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**Evaluation du processus de formation selon la
norme ISO 10015 Version : 1999**

ETUDE DE CAS : AIR ALGERIE

Présenté par : Fayçal AIT SAADI

Encadré par : Pr H. Amina MESSAID

ANNEE 2014

REMERCIEMENTS

Tout d'abord je tiens à exprimer mes sincères remerciements au Pr H. Amina MESSAID pour ses orientations et ses conseils tout au long de ce travail.

Je suis reconnaissant à l'ensemble du personnel de la Sous Direction Formation de la compagnie Air Algérie, notamment, Madame Linda ARAB et Madame Nawel MOKHBI qui ont été pour moi d'une aide précieuse.

Je tiens également à remercier nos enseignants de l'ENSM pour leur contribution dans la réussite de notre formation.

Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma famille et tous ceux qui, au jour le jour, ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de cette recherche.

التدريب هو جانب هام من جوانب إدارة الموارد البشرية فإنه يسمح لكل موظف لصيانة وتطوير مهاراتهم من أجل التأقلم مع التغيرات البيئية.

هذه الدراسة تتركز على تقييم عملية التدريب وفقا للايزو 10015 الإصدار:1999.

لتوضيح المفاهيم النظرية في هذا المجال، اخترنا القسم الفرعي للتدريب لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لتحليل المخطط الحالي للتدريب و مقارنته مع للايزو 10015 الإصدار:1999.

عند تحليل النتائج، وجدنا أن عملية التدريب للخطوط الجوية الجزائرية تجتمع جزئيا متطلبات إصدار معيار ايزو 10015 ولذا فمن المهم جدا للإطارات مراجعة أسباب الخلافات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها

الكلمات الرئيسية : إدارة الموارد البشرية ، التدريب، للايزو 10015 ، الخطوط الجوية الجزائرية

Résumé

La formation est un volet important de la gestion des ressources humaines. Elle permet à chaque salarié de maintenir et développer ses compétences dans le but de faire face aux changements environnementaux.

La présente étude vise essentiellement à évaluer le processus de formation selon la norme ISO 10015 Version : 1999.

Pour illustrer les notions théoriques en la matière, nous avons opté pour un stage pratique au sein de la Sous Direction Formation de la compagnie Air Algérie, afin d'analyser son processus de formation actuel et le comparer avec la norme ISO 10015 Version : 1999.

Lors de l'analyse des résultats, nous avons constaté que le processus de formation de la compagnie Air Algérie répond partiellement aux exigences de la norme ISO 10015 Version : 1999. Il est donc très important pour les dirigeants de revoir les causes des écarts pour pouvoir apporter des actions correctives.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, Formation, ISO 10015 Version : 1999, Air Algérie

Training is an important aspect of human resource management. It allows each employee to maintain and develop their skills in order to cope with environmental changes.

This study focused on assessing the training process according to ISO 10015 Version: 1999.

To illustrate the theoretical concepts in the field, we opted for an internship in the training Sub-Department of Air Algeria, to analyze the current process of training and compare it with the ISO 10015 Version: 1999 standard.

When analyzing the results, we found that the process of training of Air Algeria partially meets the requirements of the ISO 10015 standard version: 1999. It is therefore very important for leaders to review the causes of the differences in order to take corrective actions.

Keywords: Human Resources Management, Training, ISO 10015 V: 1999, Air Algeria

Liste des figures

Page

Chapitre II :

Figure II-1 : Organigramme de la direction générale d'Air Algérie.....	27
Figure II-2 : Organigramme de la sous direction formation.....	30
Figure II-3 : Effectif de la sous direction formation par tranche d'âge.....	31
Figure II-4 : Effectif de la sous direction formation par ancienneté.....	32
Figure II-5 : Effectif de la sous direction formation par diplôme.....	32

Chapitre III :

Figure III-1 : Le cycle de formation.....	43
Figure III-2 : Amélioration de la qualité par la formation.....	49
Figure III-3 : L'arbre décisionnel.....	50

Liste des tableaux

Page

Chapitre I :

Tableau I-1 : Evolution de la gestion des ressources humaines.....07

Tableau I-2 : Utilité pratique de la formation..... 13

Chapitre II :

Tableau II-1 : Fiche signalétique de la compagnie Air Algérie.....24

Tableau II-2 : Logigramme du processus de formation de la compagnie Air Algérie.....38

Chapitre III :

Tableau III-1 : Niveau de formalisation.....63

Tableau III-2 : Modèle de Kirkpatrick.....64

Liste des abréviations

CGT : Compagnie Générale de Transport.

DACM : Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

IATA : International Air Transport Association.

IOSA: IATA Operational Safety Audit.

ISO: International Organization for Standardization.

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale.

OST : Organisation Scientifique du Travail.

PNC : Personnel Navigant Commercial.

PNT : Personnel Navigant Technique.

STA : Société de Travail Aérien.

TQM : Total Quality Management.

Sommaire

Introduction.....	2
Chapitre I : Cadre conceptuel et méthodologique.....	7
1. Importance de la fonction formation au sein de la GRH.....	7
2. Les étapes de recherche sur le terrain.....	18
Chapitre II : La formation au sein d’Air Algérie, état des lieux.....	22
1. Présentation de l’entreprise Air Algérie.....	22
2. Organisation de la sous direction formation et politique de formation.....	29
Chapitre III : Evaluation du processus de formation selon la norme ISO 10015.....	41
1. Les lignes directrices de la formation ISO 10015 Version : 1999.....	41
2. Evaluation du processus de formation selon la norme ISO 10015 Version : 1999.....	51
Conclusion générale.....	69
Bibliographie.....	71
Annexe.....	74

Introduction générale

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un environnement dont la complexité et la turbulence s'accroissent considérablement. Plusieurs facteurs y concourent à savoir la libéralisation et la globalisation de l'économie mondiale, les mutations technologiques et le développement de la concurrence.

Pour faire face à ces défis, les entreprises doivent anticiper et piloter les évolutions du capital humain qui représente une source majeure d'avantage compétitif. Selon MENNECHET Armand « *Les DRH ont intérêt à établir en premier lieu des processus de reporting social, capables de leur donner une vision globale et cohérente du capital humain, puis se doter d'outils prévisionnels, pour commencer à éclairer l'avenir, et enfin passer à une véritable approche de pilotage par objectif* »¹

À cet effet, la fonction Ressources Humaines occupe une place prépondérante au sein de l'entreprise, elle permet de transformer les compétences potentielles en compétences appelées mais aussi de veiller au respect des valeurs partagées et protectrices du collectif humain et social.

Ainsi, la formation, qui était jusqu'à encore récemment, perçue comme un rituel annuel sans enjeu, se révèle être un formidable levier potentiel de performance qui contribue à la production, à la maintenance et au développement des compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

Le management de la qualité est actuellement un mode de management pratiqué dans de nombreuses organisations (*Isabelle Gillet et Daniel GILIBERT*). Il ne concerne pas uniquement la qualité du processus de fabrication, mais s'applique à l'ensemble des activités de l'entreprise à savoir : la formation du personnel. Cette fonction comme toute autre n'échappe pas à la qualité et se doit également de respecter les principes édictés par les normes ISO dans le but de garantir un produit de meilleure qualité sur le marché.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la compagnie du transport aérien : **Air Algérie**, qui est l'une des plus importante entreprise publique en Algérie. En effet, elle déploie de grands efforts en matière de gestion et de management afin de répondre aux exigences des clients à travers la qualité des services offerts.

¹ MENNECHET, (Armand) : *Compétences et nouvelles création de valeur*, in revue Pilotage stratégique de l'organisation par les compétences AFNOR, N° III-20-11, Mai, 2007, P.2.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix de ce thème de recherche :

- La formation est importante dans les organisations actuelles, ce que nous avons pu dégager des lectures que nous avons effectuées et des séminaires en GRH que nous avons suivi à l'ENSM. En effet, de nombreuses grandes entreprises en Amérique du Nord et en Europe occidentales dépensent jusqu'à 2% voire 4% de leur budget salaire en formation (*State of the Industry Report, 2004*). En Algérie, l'institut Nedjma a effectué 65.000 heures de formation autour de 150 thèmes, elle consacre depuis quelques années, entre 7 et 10% de la masse salariale annuelle à la formation (*Le magazine BIP*) ;
- Ce thème intéresse plus particulièrement les cadres de la compagnie Air Algérie. Ces derniers affichent une grande volonté d'intégrer les normes internationales pour la formation afin de mieux cibler les besoins et de répondre aux lacunes de leur personnel ;
- À travers les recherches bibliographiques que nous avons effectuées dans ce cadre là, plusieurs dirigeants ont exprimé leurs satisfactions quant à la mise en œuvre de la norme ISO 10015 Version : 1999 au sein de leurs organisations. Nous citons par exemple, le groupe « *Haier* » fabricant d'appareils électroménagers ou encore, « *Jiang Huai* » constructeur automobile. Certaines banques Suisses ont également obtenu la certification, de même en Argentine et au Brésil.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir si le processus de formation adopté par la compagnie Air Algérie lui permet-il de faciliter l'intégration de la norme ISO 10015 Version : 1999 ?

Ce questionnement se décompose en trois questions :

- À quel modèle renvoie le processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie ?
- Comment l'existence de la norme ISO 9001 Version 2008 influe positivement sur la compréhension de la norme ISO 10015 Version : 1999 ?
- Quelles-sont les principales différences entre le processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie et les exigences de la norme ISO 10015 Version : 1999 ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie examen des connaissances théoriques et investigation sur le terrain.

Nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages ainsi que les revues et périodiques traitant du sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise.

En rapport avec notre problématique, nous avons émis deux hypothèses :

- La norme ISO 9001 Version 2008 adoptée par la compagnie Air Algérie influe positivement sur la compréhension de la norme ISO 10015 Version : 1999.
- Le processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie répond partiellement aux exigences de la norme ISO 10015 Version : 1999.

Notre recherche est d'ordre qualitatif et consiste à tester les hypothèses issues de la construction préalable. Pour cela nous avons préféré utiliser l'entretien comme outil d'investigation.

Notre travail s'articule autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre permet d'avoir une idée globale sur l'importance de la formation au sein de la GRH ;
- Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise, nous allons exposer l'organisation de la compagnie Air Algérie ainsi que sa politique de formation ;

- Le troisième chapitre vise à évaluer le processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie selon la norme ISO 10015 Version : 1999, nous analyserons tous les résultats issus des entretiens et de l'analyse documentaire.

Chapitre I

Cadre conceptuel et méthodologique

Chapitre I : Cadre conceptuel et méthodologique

« Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance »

Abraham Lincoln

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes »

Henry Ford

Ce chapitre s'articulera autour de deux sections. La première visera à analyser la formation en entreprise qui représente un volet très important de la gestion des ressources humaines et la deuxième s'attachera à présenter les étapes de recherche sur le terrain.

1. Importance de la fonction formation au sein de la GRH

Cette section traitera l'importance de la fonction formation au sein de la GRH en déterminant ses objectifs, les types de formation, son utilité pratique, le rôle des différents acteurs dans le processus de formation, et, enfin ses effets déstructurant.

1.1. Evolution de la gestion des ressources humaines

Nous allons dans ce qui suit présenter les événements qui ont marqué l'histoire de la GRH sous forme d'un tableau récapitulatif :

Tableau N°1 : évolution de la gestion des ressources humaines

Périodes	Titres	Commentaires
1850-1944	L'émergence de la fonction	<ul style="list-style-type: none">• Une faible performance de la main d'œuvre ;• La naissance de l'organisation scientifique du travail (OST) ;• Développement de la taille des organisations ;• Apparition des services du personnel dont les principales tâches sont : le recrutement et la répartition des tâches ;• La naissance de l'école des relations humaines.

1945-1990	L'essor de la fonction	<ul style="list-style-type: none">• Evolution des services des ressources humaines ;• Professionnalisation de la fonction ressources humaines.
Depuis 1985	La reconnaissance	<ul style="list-style-type: none">• Valorisation de la fonction ressources humaines ;• Association entre le service GRH et la direction générale ;• Changement de statut de chef du personnel à directeur des ressources humaines.

Source : PERETTI, (Jean. Marie) : *la gestion du personnel*, édition vuibert, Paris, 1994, P.14.

1.2. Définition de la Gestion des ressources humaines

Pour mieux cerner ce concept, nous allons présenter quelques définitions :

Pour Thomas G. Spates, la gestion du personnel, c'est « *un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe, et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux* »¹.

Marcel Côté définit la gestion du personnel comme suit : « *la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace* »².

¹ SEKIOU, (Lakhdar) : *la gestion du personnel*, édition d'organisation, Paris, 1986, P.11.

² COTE, (Marcel) : *La gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1975, P. 4.

Selon Luc Boyer et Noel Equilbey : « *la GRH se présente comme l'ensemble des politiques et des mesures, quelles que soient leurs formes, dont le centre est l'homme au travail, de son recrutement au contrôle de son activité, en passant par sa gestion prévisionnelle ou quotidienne et des modes de communication qui le relie à l'entreprise.* »¹

D'après les définitions qu'on a citées ci-dessus, la gestion des ressources humaines est une pratique qui vise à assurer l'adéquation entre les besoins de l'organisation et son personnel.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Jean-Marie PERETTI² définit cinq axes principaux :

- *Attirer* : Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience ;
- *Conserver* : L'élaboration de programme de relève, le soutien de la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche ;
- *Développer* : Au niveau de la formation, les pays industriels ont été influencés jusqu'à récemment en grande partie par le Japon en raison de la qualité des produits ;
- *Motiver et satisfaire* : Les travailleurs peuvent être motivés par la rémunération, les relations de travail, la communication avec les salariés, la santé et la sécurité au travail ;
- *Etre efficace* : Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés.

¹ BOYER (L), EQUILBEY (N) : *le Vade Mecum du DRH*, édition EMS, CAEN, 1999, P.10.

² SEKIOU (L): Op.cit, P.12.

1.4. La formation en entreprise

À présent, nous allons traiter la formation en entreprise en exposant son l'évolution, quelques définitions ainsi que les objectifs et les types de formation.

1.4.1. Evolution de la formation¹

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

¹ SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *Gestion des ressources humaines*, éditions Deboeck Université, Bruxelles, 2001, p. 325.

1.4.2. Définition de la formation

Les définitions de la formation sont plurielles, on va donc exposer trois d'entre elles :

La formation est : « *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures* »¹.

Le BIT (Bureau International du Travail) définit la formation comme suit : « *un ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi* »².

Selon Schwartz : « *Elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient* »³.

De ces définitions, nous pouvons dire que finalité de la formation est l'acquisition et le développement des connaissances de la ressource humaine dans le but de s'adapter aux changements environnementaux.

1.4.3. Les objectifs de la formation

Dans son ouvrage intitulé « *passion ressources humaines* », SEKIOU Lakhdar⁴ cite quelques objectifs de la formation :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Accroître l'estime de soi chez chaque salarié ;
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus qualifiés pour une promotion.

¹ SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *passion ressources humaines*, édition 4L inc, Montréal, Québec, 1995, P. 299

² HOSDEY (A), ROGISTER (J): *Formation en entreprise*, édipro, Belgique, 2009, P. 12.

³ WEISS, (Dimitri) : *ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.437.

⁴ SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *Op.cit*, P.300.

1.4.4. Les types de formation

Selon HOSDEY Alain¹ six types de formation peuvent être distingués :

a) Formation continue, continuée ou permanente

La formation continue concerne les personnes qui sont rentrées dans la vie active et qui veulent compléter une formation de base insuffisante ou mal adaptée au monde des entreprises dans le but d'améliorer leurs compétences et de s'adapter aux évolutions technique, sociales, juridiques ou réglementaires qui influent sur leurs fonctions. Aussi, elle permet à chaque travailleur d'évoluer vers des postes plus intéressants. La formation continue est sans doute la forme actuellement la plus connue.

b) Formation obligatoire

Pour satisfaire ses clients, l'entreprise se trouve dans l'obligation de former ses travailleurs pour accéder à des postes particuliers. C'est le cas en matière de sécurité par exemple. Parfois, les clients imposent une certification des collaborateurs avec qui elle traite. Les fournisseurs quant à eux, organisent des formations dans ce domaine et exigent la présence de certains collaborateurs de l'entreprise pour pouvoir par la suite distribuer leurs produits.

c) Formation diplômante

Une formation diplômante est une action de formation ayant pour objectif d'obtenir un diplôme ou une certification. Ce dernier est délivré par une institution publique, ou par une institution agréée dans laquelle la formation s'est déroulée. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

d) La formation inter et intra-entreprise

La formation interentreprises est ouverte à toutes les entreprises intéressées par un sujet. Chaque formation est jalonnée de méthodologie, de cas pratiques et d'ateliers interactifs. La formation intra-entreprise est spécialement mise sur pied ou adaptée pour une entreprise déterminée.

¹ HOSDEY (A), ROGISTER (J): Op.cit, P. 33.

e) La formation sectorielle et intersectorielle

La formation sectorielle est destinée à des entreprises d'un même secteur ou d'une même corporation. Les formations intersectorielles sont ouvertes à tous les secteurs d'activités.

f) La formation en présentiel et à distance

La formation en présentiel reste la plus fréquente, les personnes qui suivent une formation sont réunies dans un même lieu avec un formateur qui fait des exposés et propose des exercices. Ce type de formation est nécessaire pour éviter la déshumanisation de la formation par un recours exclusif à la formation à distance, dont le e-learning.

Le principal avantage du e-learning est qu'il permet aux utilisateurs de la plateforme informatisée de suivre les apprentissages à leur rythme et selon leurs disponibilités.

1.4.5. Utilité pratique de la formation

Alain HOSDEY et Jacques ROGISTER¹ présentent l'utilité de la formation. Nous allons détailler cela dans ce qui suit :

Tableau N°2 : Utilité pratique de la formation

Utilité de la formation	Commentaires
Adaptation à la fonction occupée	<ul style="list-style-type: none">• Permet à un collaborateur d'effectuer comme attendu les tâches de sa fonction et d'atteindre les objectifs fixés.
Adaptation aux évolutions d'une fonction	<ul style="list-style-type: none">• Permet au collaborateur de s'adapter plus rapidement à des changements techniques, de façons de travailler, d'objectifs, etc.
Utilisation optimale des outils	<ul style="list-style-type: none">• Permet d'utiliser à bon escient les outils confiés au collaborateur, d'éviter un vieillissement prématuré de ceux-ci et des accidents.

¹ HOSDEY (A), ROGISTER (J): Op.cit, P. 79.

Comportements adéquats	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à se comporter comme attendu avec les clients et à accroître la satisfaction.
Sentiment de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficier d'une formation peut être la preuve d'une marque d'intérêt de l'entreprise pour son collaborateur : elle indique qu'elle mise sur lui. Cela peut entraîner une motivation plus importante.
Intégration dans le marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Des formations organisées par les pouvoirs publics, parfois en collaboration avec des entreprises, peuvent influencer sur la baisse du chômage de certaines catégories de la population.
Réduction du stress au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Un collaborateur bien formé maîtrise mieux sa fonction et craint moins de faire des erreurs. Cela réduit forcément son niveau de stress.
Collaboration accrue	<ul style="list-style-type: none"> • Les formations comportementales permettent aux collaborateurs de mieux se comprendre, de travailler plus aisément ensemble, de réduire les conflits et d'améliorer l'efficacité générale de l'organisation. Elles favorisent la coopération en interne.
Connaissance de soi plus sûre	<ul style="list-style-type: none"> • Permet aux collaborateurs de mieux découvrir leurs forces et leurs faiblesses, et d'en tirer parti pour éviter de se lancer dans des projets qu'ils ne peuvent mener à bien.
Possibilité de déléguer	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de déléguer des tâches à des collaborateurs que cela peut motiver. Réduire le coût d'exécution de certaines tâches et permet aux responsables de se concentrer sur des projets à long terme.
Conversion plus aisées	<ul style="list-style-type: none"> • Permet à un collaborateur de prendre en charge d'autres fonctions en cas de restructuration ou de se réinsérer plus rapidement en cas de licenciement.

Identification des potentiels	<ul style="list-style-type: none">• Permet d'identifier des collaborateurs pouvant évoluer vers d'autres fonctions.
-------------------------------	---

Source: HOSDEY (A), ROGISTER (J): Op.cit, P. 79.

1.4.6. Le rôle des différents acteurs dans le processus de formation

Cette partie exposera le rôle du collaborateur, du manager et le pôle de formation dans le processus de formation;

Dans son ouvrage intitulé « Fonctions RH », THEVENET Maurice¹ présente le rôle des différents acteurs dans le processus de formation ;

A) Le rôle du collaborateur

Pour garantir une réelle efficacité du stagiaire, il est nécessaire de lui donner les moyens d'être réellement actif aux différentes étapes de la démarche. Cela permettra d'accorder une certaine autonomie au salarié, il devient donc responsable de ses choix stratégiques portant sur ses perspectives professionnelles tout en ayant une gestion du temps responsable et rigoureuse. La DRH et les managers doivent mettre à la disposition du salarié les moyens temporels et matériels afin d'éviter que la formation ne soit subie, et, qu'à l'inverse, elle devienne un véhicule facteur d'augmentation de l'initiative et de l'autonomie.

B) Le rôle du manager

Pour que la formation devienne un véritable outil de management, le manager doit dans un premier temps, être en concertation avec ses collaborateurs, et dans un deuxième temps, s'appropriier l'ensemble de la démarche et intervenir aux différentes étapes du processus.

¹ THEVENET (M) et coll : *fonctions RH*, édition Pearson éducation, Paris, 2008, P.180.

Le travail du manager se trouve ainsi enrichi à trois niveaux :

- **Le diagnostic** : cette démarche demande au manager d'être capable d'effectuer un diagnostic du savoir-faire et de choisir la formation appropriée pour son collaborateur ;
- **La formation** : cette démarche permet d'amorcer et d'entretenir une véritable relation de coaching entre le manager et le salarié. En effet, le manager doit savoir accompagner son collaborateur dans son apprentissage, notamment par la mise en situation ;
- **La gestion et le suivi** : en collaboration avec le pôle formation de l'entreprise, les managers construisent les parcours de formation de chaque salarié. En outre, ils deviennent les responsables et les gestionnaires du temps de formation de leur collaborateur. Ils doivent également avoir une disponibilité permanente pour traiter les points de blocage.

C) Le pôle formation de l'entreprise

La conception de nouveaux produits, de type e-Learning, donne naissance à de nouveaux métiers exigeant de nouvelles compétences. Le département formation doit renforcer son expertise, notamment dans les étapes de médiatisation qui sont souvent sous-traitées. Il est nécessaire pour les formateurs de développer de nouvelles compétences d'animation comme celle d'animateur à distance tout en diminuant la formation en présentiel.

Le pôle formation développe et renforce son rôle de conseil et de coordination. Il convient également de revoir, par rapport aux missions traditionnelles, les métiers et les compétences des acteurs qui gèrent et animent la formation. Le responsable formation doit assurer un relais de proximité pour les managers et les collaborateurs.

La mise en place d'un processus individualisé intégrant des méthodes de diagnostic, perpétuellement adaptés, et itératif à chaque fois que cela est nécessaire pourrait être les maître mots d'une gestion des RH personnalisée.

1.4.7. Les effets déstructurant de la formation

TOUMSIN Christophe¹ présente les effets déstructurant de la formation. Nous allons dans ce qui suit voir cela plus en détail.

L'introduction de la formation dans l'entreprise peut engendrer des problèmes : former, c'est aussi transformer les structures, les rapports de force et la hiérarchie du pouvoir.

A) Le pouvoir et le savoir

Toute élévation du niveau du savoir doit être suivie, dans l'esprit du formé, par l'augmentation de son pouvoir et, souvent, de sa rémunération. Mais le pouvoir concédé par la hiérarchie peut rester identique avant et après la formation.

Le supplément de savoir augmente le pouvoir à travers deux mécanismes :

- La connaissance élargit les fonctions du formé, en lui offrant la possibilité de résoudre des problèmes jusqu'alors insolubles ;
- « La connaissance remet en cause la hiérarchie, soit que le formé garde pour lui ses nouvelles connaissances, devenant l'expert dont dépend ses supérieurs, soit il utilise ses connaissances nouvelles sans en avertir ses supérieurs hiérarchiques »².

B) Les frustrations de la formation

Les formés constatent parfois que la tâche qui leur est confiée ne correspond pas à ce qui leur a été proposé en formation. Ils seront donc tentés de critiquer la hiérarchie et de demander la redéfinition de leurs tâches, revendications qui peuvent entraîner des perturbations dans le bon déroulement du travail.

¹ http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005_2.pdf (Consulté le 18/05/2014 à 19: 14)

² MARTORY (B), CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, édition Dunod, 2002, Paris, P.112.

Les frustrations qui résultent de l'impossibilité de mettre en œuvre le savoir acquis sont les plus graves. Il y a trois causes essentielles à cette impossibilité :

- Le seuil d'efficacité de la formation est non atteint. Pour chaque service, un effectif minimum doit suivre les formations pour que celles-ci soient efficaces. En dessous d'un seuil de participant représentant 30% des effectifs, le savoir ne sera pas mis en œuvre parce que les effets de diffusion ne pourront pas jouer.
- L'inutilité de l'apprentissage est ce qui est constaté chaque fois que des actions sont mal définies par rapport aux besoins, ou que le travail en cause n'exige aucun supplément de qualification.
- L'inertie des structures peut interdire la mise en œuvre des connaissances acquises

2. Les étapes de recherche sur le terrain

La méthodologie suivie, dans ce travail de recherche, est basée dans un premier temps, sur une analyse documentaire qui consiste à décrire et caractériser le contenu des documents fournis par la compagnie. Selon le dictionnaire SENSAGENT « *L'analyse documentaire est une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme concise et précise telle qu'un résultat d'indexation, un résumé, un extrait. Le but en est de permettre la mémorisation, le repérage, la diffusion ultérieure des informations ou du document source.* »¹

Notre recherche consiste à recueillir le maximum d'information concernant le processus de formation appliqué au sein de la compagnie Air Algérie, en relevant tous les points forts et les points faibles qui peuvent influencer sur l'implémentation de la nouvelle norme ISO 10015 Version 1999.

¹ <http://dictionnaire.sensagent.com/analyse%20documentaire/fr-fr/>. (Consulté le 09/05/2014 à 15 :22)

Pour répondre aux questions secondaires, nous avons préféré utiliser l'entretien comme outil d'investigation car il permet d'analyser les événements auxquels sont confrontés les acteurs concernés. Selon le GLOSSAIRE MARKETING « *le guide d'entretien représente une liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre une méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien.* »¹

Le but recherché à travers ces entretiens est de s'informer, mais en même temps de vérifier des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour un style semi directif qui représente une combinaison du type d'interview non directif et directif. L'avantage de ce type d'entretien est d'orienter l'interviewée vers le cadre de chaque question. Le degré de liberté est plus ou moins réduit.

Nous avons effectué des entretiens avec trois personnes qui sont directement impliquées dans le pilotage de ce projet. En effet, lors de notre stage pratique au sein de la Sous Direction Formation de l'entreprise Air Algérie, nous avons constaté que l'intention d'implémenter cette nouvelle norme ISO n'a pas été communiquée à tout le personnel. C'est la raison pour laquelle nous avons jugé utile de procéder à une analyse documentaire et des entretiens avec les cadres concernés de la compagnie.

Le guide d'entretien comprend un certain nombre de questions relatives au processus de formation appliqué au sein de la compagnie. En effet, nous avons interrogé nos interlocuteurs sur toutes les étapes suivies par l'entreprise ainsi que le rôle de chaque acteur concerné dans le processus de formation.

¹ <http://e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Guide-d-entretien-5690.htm>. (Consulté le 10/05/2014 à 10 :05)

L'objectif de ce chapitre était de dégager l'importance de la fonction formation au sein de la GRH, afin de comprendre les raisons qui ont poussé la plupart des DRH à s'intéresser à ce concept. En effet, elle est perçue comme étant un outil stratégique d'adaptation des compétences du personnel face aux changements de l'environnement.

Nous avons dans un premier temps présenté, la gestion des ressources humaines à travers son évolution et quelques définitions, puis, nous avons mis en exergue l'utilité de la fonction formation ainsi que sa contribution au développement des ressources humaines. Le dernier point de la première section était consacré à la détermination des effets déstructurant de la formation, ce qui nous amené à constater le sentiment d'augmentation du pouvoir des apprenants et leurs désirs d'avoir une considération plus importante de la part des dirigeants en terme de (salaire, promotion, etc.).

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter la compagnie Air Algérie ainsi que la Sous Direction Formation à travers son historique, le profil du personnel, et enfin, sa politique de formation.

Chapitre II

**La formation au sein d'Air Algérie,
état des lieux**

Chapitre II : La formation au sein d'Air Algérie, état des lieux

« Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré »

Albert Einstein

« L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir »

Napoléon Bonaparte

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter la compagnie Air Algérie, puis on tentera d'exposer quelques caractéristiques (âge, ancienneté, diplôme) concernant le personnel de la Sous Direction Formation où nous avons effectué notre stage. Dans la seconde section, nous essayerons d'exposer l'organisation de l'entreprise ainsi que sa politique de formation.

1. Présentation de l'entreprise Air Algérie

Nous allons dans ce qui suit, nous intéresser à la présentation générale d'Air Algérie ainsi que son organisation.

1.1. Historique de la compagnie Air Algérie¹

1947 : Création de la C.G.T (Compagnie Générale de Transport) avec un réseau principalement orienté vers la France ;

1962 : Recouvrement de l'indépendance de l'Algérie ;

1963 : L'Etat prend 51% du capital d'Air Algérie ;

1970 : L'Etat porte sa participation au capital d'Air Algérie à 83% ;

¹ Document interne de l'entreprise Air Algérie

- 1973** : L'Etat décide d'intégrer à Air Algérie la Société de Travail Aérien (S.T.A) ;
- 1974** : L'Etat porte sa participation à 100% en rachetant les 17% encore détenus par Air France ;
- 1983** : L'entreprise est scindée en deux entités distinctes, l'une pour les lignes intérieures (IAS) et l'autre pour les lignes internationales ;
- 1984** : Les deux entités citées ci-dessus sont à nouveau fusionnées en une seule entreprise à laquelle revient la charge de la gestion des aéroports ;
- 1987** : Air Algérie est déchargée de la gestion des aéroports ;
- 1997** : Air Algérie devient une société par actions avec un capital de 2,5 milliards DA ;
- 1998** : Libéralisation du transport aérien ;
- 2007** : Le capital d'Air Algérie est porté à 43 milliards de dinars ;
- 2009** : Ouverture en Février de la ligne ALG-PEK-ALG, renforcement des fréquences sur les vols internationaux, renforcement des navettes ATR entre Alger et les grandes villes (Annaba, Oran et Constantine), ouverture de nouvelles lignes en ATR dans le cadre du désenclavement des hauts plateaux et des régions du sud ;
- 2010** : Renforcement de la flotte avec l'acquisition de 4 ATR et 3 Boeing 737-800 et réorganisation de la compagnie ;
- 2011** : Poursuite de rajeunissement de la flotte avec l'acquisition de quatre Boeing 737-800.

1.2. Présentation générale d'Air Algérie

La compagnie Air Algérie est une société par action (SPA) qui compte 56 appareils dont un cargo. Elle dispose aujourd'hui, d'un certain nombre d'atouts forts pour améliorer sa compétitivité sur le marché face à la concurrence. Ces éléments lui permettent d'assurer sa rentabilité et préserver sa santé financière.

Le processus de développement d'Air Algérie est en constante évolution. En effet, après avoir réalisé la nouvelle base de maintenance et renouvelé sa flotte avec l'acquisition de 16 nouveaux appareils qui seront livrés à l'horizon 2017, la compagnie a entamé la

modernisation de ses outils de gestion et systèmes d'information ainsi que la mise aux normes de ses activités dans le but de faire face aux défis de son environnement.

La certification EASA PART 145, a déjà été obtenue pour la flotte B 737-NG, A 330-200 et ATR 72-500 ainsi que pour un certain nombre d'ateliers : atelier roues, atelier freins, atelier batteries et ATEC. Les efforts se poursuivent pour l'obtention de la certification des activités : entretien en ligne et atelier moteurs.

L'audit IOSA (IATA Operational Safety Audit), s'est déroulé à la première fois en décembre 2006. Ils ont particulièrement été concernés par cet audit, les services opérationnels et techniques liés à l'exploitation des avions. Air Algérie est déclarée avoir répondu à l'ensemble des normes IOSA.

Afin de renforcer la qualité et l'orientation client, Air Algérie s'est engagée à mettre en place un système de management de la qualité conforme aux exigences et référentiels de la norme ISO 9001 :2000.

Air Algérie déploie actuellement sa stratégie commerciale pour consolider sa position sur le marché en réorganisant la compagnie en pôles et en groupe pour mieux faire face aux défis actuels.

Nous allons dans ce qui suit, établir une fiche signalétique de la compagnie Air Algérie afin de mieux connaître ses caractéristiques :

Tableau N°03 : Fiche signalétique d'Air Algérie

Nom de l'entreprise	AIR ALGERIE
Code IATA	AH
Code OACI	DAH
Statut juridique	Société par actions (SPA)

Capital social	43 MDS de dinars
Logo	
Domaine d'activité	Transport aérien
Date de création	1947
Taille de la flotte	56
Siège social	1. Place Maurice Audin Alger
Effectif	9400 employés
Réseau couvert	96.400 KM
Nombre de destination	72
Site web	www.airalgerie.dz
Tel	021.63.36.46

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents de la compagnie Air Algérie

1.3. Organisation de la compagnie Air Algérie

Parmi les actions structurantes du programme de mise à niveau, la réorganisation de l'entreprise constitue un élément déterminant en vue de son adaptation à l'environnement du transport aérien. En effet, l'organisation d'Air Algérie a été jusqu'à ce jour basée sur le modèle classique, où toutes les opérations sont intégrées dans une seule entreprise au sein d'une seule entité juridique, les différentes activités de l'entreprise sont gérées à travers des divisions ou départements.

Ce modèle représente l'organisation traditionnelle des compagnies aériennes, qui regroupe dans une seule entreprise les opérations de vol avec des activités très diverses comme : (la maintenance, le Catering, les opérations aéroportuaires, etc.).

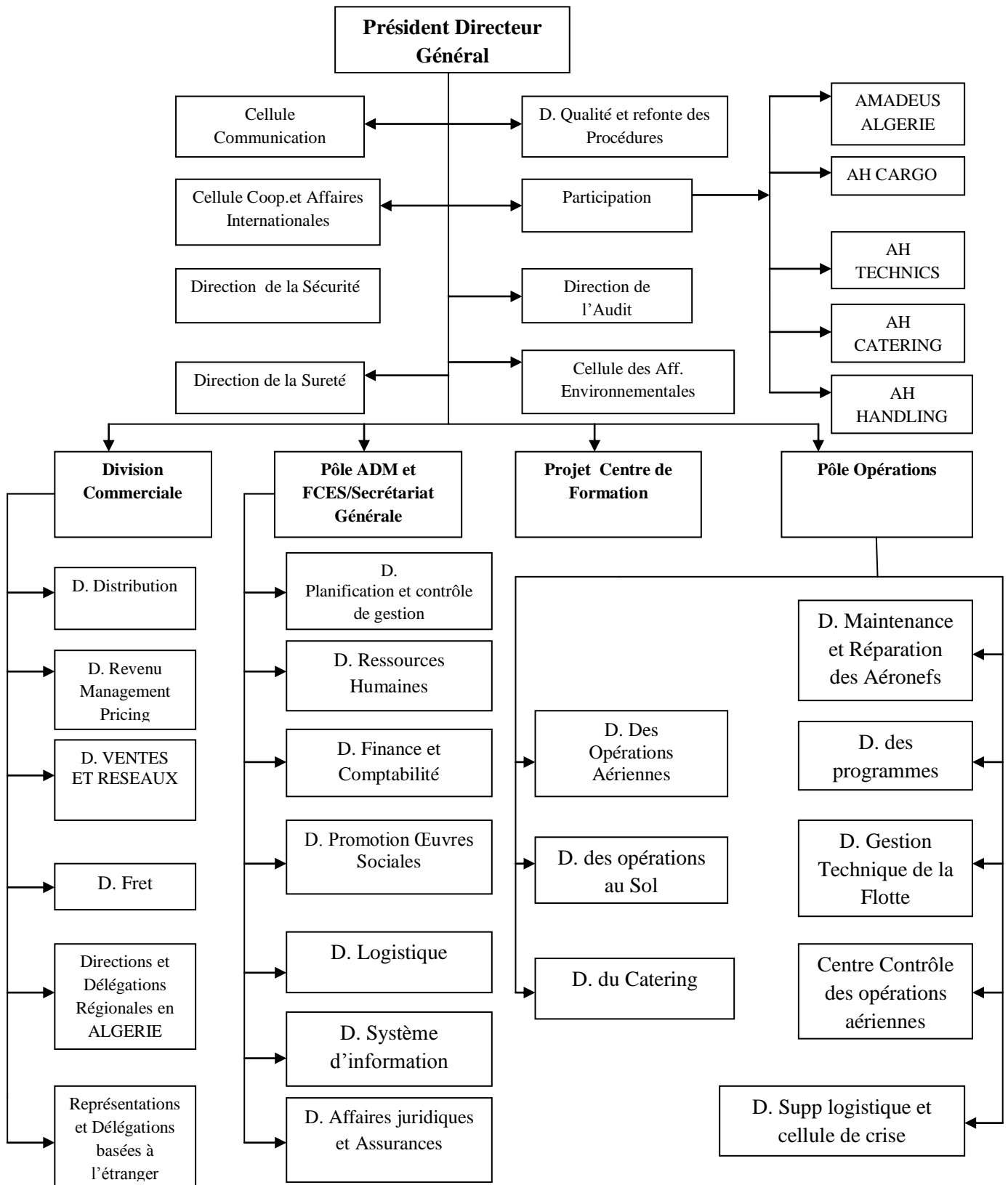
Cependant, l'organisation traditionnelle présente quelques inconvénients comme la difficulté d'arbitrage dans l'affectation des ressources et des moyens ou encore une faible réactivité face aux exigences de l'environnement ;

La solution alternative qui est adoptée par les autres compagnies internationale (Lufthansa, Air France, British Airways, etc.) consiste à la création d'une structure de groupe qui comprend une série de filiales spécialisées chacune dans des opérations bien spécifiques.

Les avantages du modèle des filiales sont importants car ils permettent à chaque entité indépendante de se focaliser sur son domaine d'activité en ayant une certaine transparence dans l'établissement des objectifs.

La compagnie Air Algérie prévoit de filialiser les activités de maintenance et le Handling. Pour ce qui est du Catering, ce dernier est en cours de filialisation.

Figure N°01 : Organigramme de la Direction Générale d’Air Algérie



Source : Document interne de l’entreprise Air Algérie

1.4. Les missions d'Air Algérie

Les principales missions de la compagnie Air Algérie sont¹ :

- Attribuer des conventions et des accords pour exploiter les réseaux internationaux et domestiques en vue d'assurer le transport des personnes, fret, bagages, et courriers quelque soit sa nature : régulier ou non régulier ;
- Le traitement des dossiers de candidature à l'agrément, l'accord de l'agrément, et le suivie des agents agréés ;
- L'émission et la vente des titres de transport et l'obtention de toutes licences et autorisation sur vols ;
- Assurer la réparation, la révision, la maintenance, l'entretien, l'achat et la location des aéronefs ;
- La communication, la publicité, le transit, les commissions, la présentation, l'assistance commerciale et toutes prestations en rapport avec son sujet ;
- L'avitaillement des avions dans des conditions fixées par le ministère du transport (l'entretien, la réparation, la révision et toute autre opération de maintenance des aéronefs et équipements pour son compte et le compte des tiers) ;
- L'exploitation et la gestion des installations en vue de promouvoir les prestations commerciales au niveau des aéroports.

1.5. Les objectifs d'Air Algérie

Les objectifs de la compagnie Air Algérie sont² :

- Le renforcement de la flotte ;
- L'instauration d'une dynamique de changement ;
- Le souci de sécurité et de qualité en matière de transport aérien ;
- La mise en place progressive de la nouvelle organisation cible ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'amélioration de la rentabilité des résultats ;
- L'amélioration de l'image de la compagnie ;
- La contribution à l'équilibre régional.

¹ Document interne de l'entreprise Air Algérie

² Document interne de l'entreprise Air Algérie

2. Organisation de la Sous Direction Formation et politique de formation

Cette sous section s'attachera à présenter la Sous Direction Formation où nous avons passé notre stage pratique, on exposera son organigramme, ses missions, le profil du personnel et la politique de formation.

La Sous Direction Formation est composée de trois (3) départements et un (1) service.

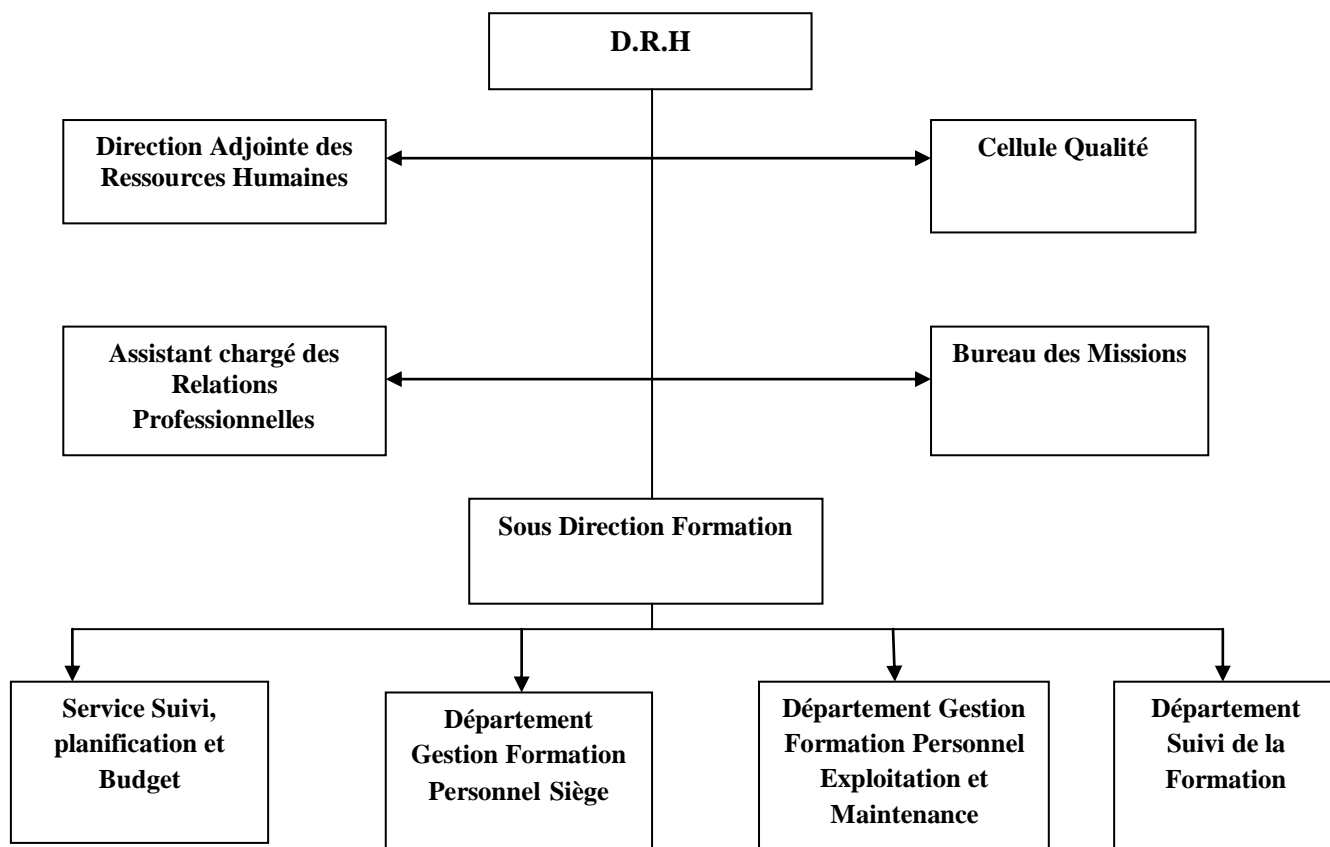
- Service Suivi, planification et Budget

- **Département Gestion Formation Personnel Siège :**
 - ✚ Service Formation Personnel Direction et Délégation Régionales Représentations et Délégations Régionales à l'Etranger ;
 - ✚ Service Formation Personnel Administration et Finances des Directions ;
 - ✚ Service Formation Personnel Fret.

- **Département Gestion Formation Personnel Exploitation et Maintenance :**
 - ✚ Service Formation du Personnel Technique ;
 - ✚ Service de Formation du Personnel Transport et Catering ;
 - ✚ Service de Formation du Personnel Exploitation.

- **Département Suivi de la Formation**

Figure N°02 : Organigramme de la Sous Direction Formation



Source : doucement interne de l’entreprise Air Algérie

2.1. Les missions de la Sous Direction Formation

Les principales missions de la Sous Direction Formation sont¹ :

- Déterminer les besoins de formation des travailleurs et la leur donner afin qu’ils puissent acquérir les compétences de base essentielles à l’exécution de leurs tâches ;
- Cerner les occasions d’apprentissage dans les activités courantes ;
- Animer l’élaboration du plan pluriannuel de formation au niveau de l’entreprise, le budgétiser et suivre sa mise en œuvre ;

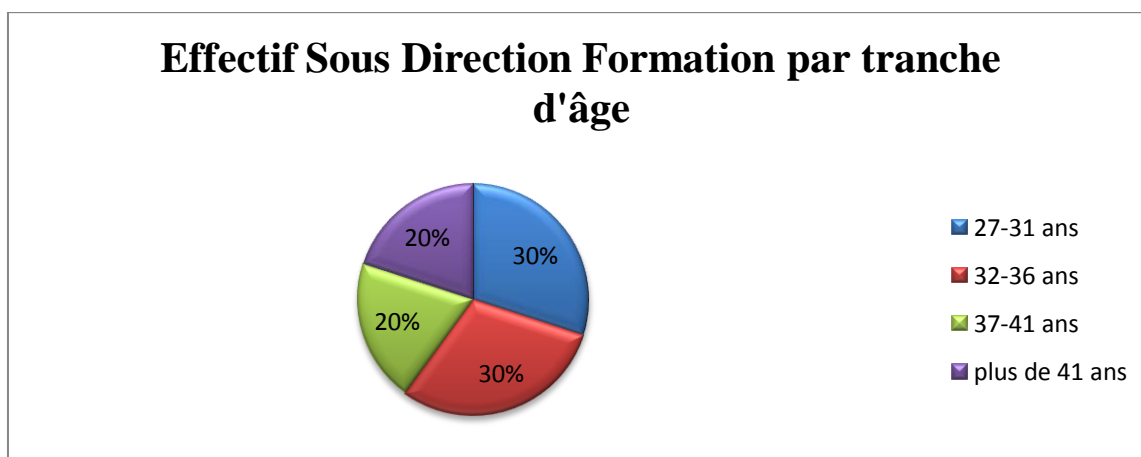
¹ Document interne de l’entreprise Air Algérie

- Assurer la réalisation des programmes de formation et de leur homologation ;
- Elaborer le bilan périodique trimestriel et évaluer les actions de formation réalisées ;
- Veiller au maintien et au développement des qualifications requises pour l'exercice de fonction, ainsi qu'à l'acquisition des connaissances nécessaires à la maîtrise de nouvelles technologies et techniques de gestion ;
- Constituer et renforcer le corps des formateurs et d'instructeurs ;
- Engager des perfectionnements plus adaptés à l'environnement social de l'entreprise ;
- Elaborer le budget formation de l'entreprise ;
- Suivre la réalisation de celui-ci ;
- Etablir les contrats avec les établissements fournisseurs ;
- Attributions des bourses d'études, rémunérations des instructeurs et règlement des factures.

2.2. Le profil du personnel de la Sous Direction Formation

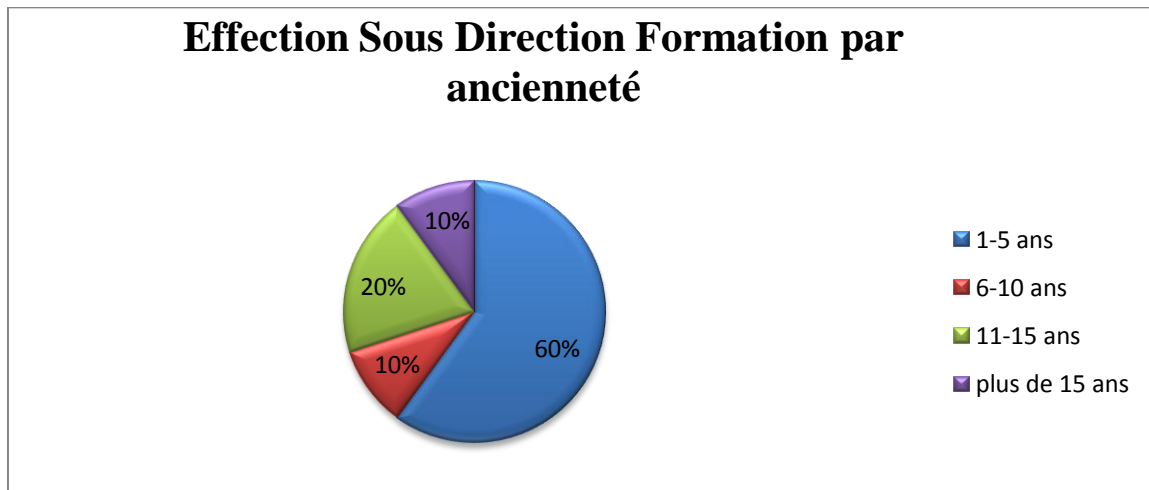
Nous allons dans ce qui suit exposer l'âge, l'ancienneté et les diplômes du personnel de la Sous Direction Formation.

Figure N°03 : Effectif de la Sous Direction Formation par tranche d'âge



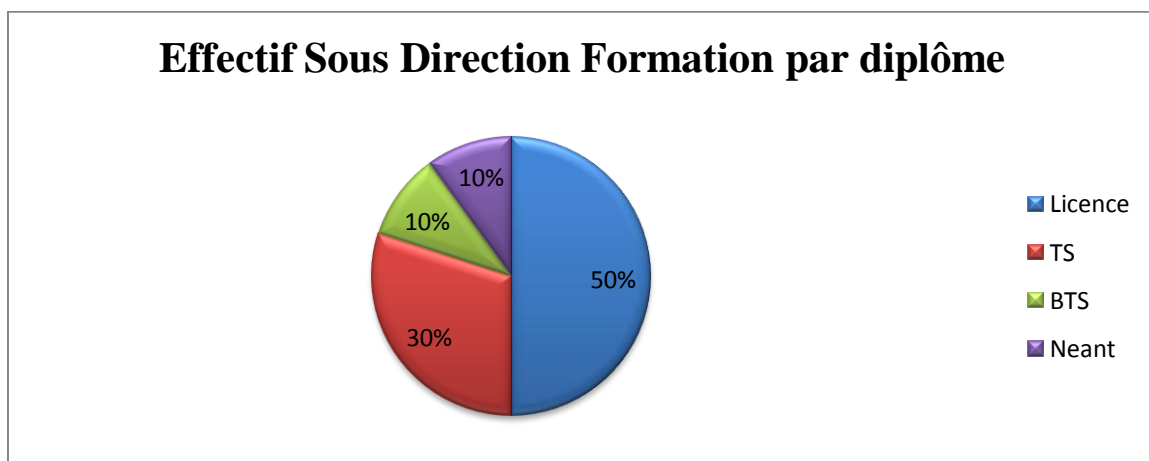
Les résultats du schéma ci-dessus indiquent que la tranche d'âge qui se situe entre (27 à 31 ans, 32 à 36 ans) représente respectivement : 30%, 30%. En revanche 20% de l'effectif ont un âge qui se situe entre (37 à 41 ans). La catégorie de plus de 41 ans représente seulement 20%. Cette situation peut provoquer un conflit de génération car l'effectif de la Sous Direction Formation est partagé entre les jeunes et les moins jeunes.

Figure N°04 : Effectif de la Sous Direction Formation par ancienneté



Nous remarquons à partir du schéma ci-dessus que plus de la moitié de l'effectif a une expérience qui varie entre 1-5 ans, ce qui indique qu'ils sont relativement nouveau dans le secteur du transport aérien public.

Figure N°05 : Effectif Sous Direction Formation par diplôme



À la lumière du schéma ci-dessus, nous constatons que la moitié de l'effectif de la Sous Direction Formation ont un diplôme de niveau licence, tandis que 30% possèdent un diplôme de TS. Les personnes ayant un niveau BTS représentent seulement 10%.

2.3. La politique de formation d'Air Algérie

Jacques SOYER définit la politique de formation comme suit: « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise »¹.

Pour MEIGANT Alain, la politique de formation est « 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 »².

Il convient de souligner que la politique de formation doit être écrite et diffusée sous forme d'un document. Elle doit également tenir compte de la culture d'entreprise, faute de quoi elle risque d'être vouée à l'échec.

La politique de formation permet aux salariés de s'adapter à l'évolution technologique, économique et organisationnelle afin d'accompagner le changement.

Pour ce qui est de la compagnie Air Algérie, la politique de formation s'inscrit dans un processus de mise en conformité aux directives et circulaires de l'autorité de la direction de l'aviation civile et de la météorologie (DACM) aux normes internationales « ISO » pour le management de la qualité, « IOSA » pour le référentiel de sécurité opérationnelle IATA et EASA PART 145 relative à la maintenance aéronautique. Cette politique repose aussi sur les lignes directrices émanant de la direction générale à savoir l'anticipation des évolutions à travers la qualification de son personnel, à suivre et maîtriser les changements technologiques et la mise à niveau de l'organisation et le fonctionnement des structures de formation.

¹ SOYER (J) : *Fonction formation*, édition d'Organisation, Paris, 2002, P48.

² MEIGNANT (A), *Manager la formation*, édition Liaison, Paris, 2003. P.55.

En outre, conformément aux manuels de formation de chaque structure cette politique s'est fixée trois axes prioritaires dans le développement des ressources humaines tant en direction des formations métiers que les formations communes.

Ces trois axes sont :

- Formations initiales ;
- Formations continues ;
- L'évaluation et perfectionnement du personnel.

Pour la compagnie Air Algérie, la réussite de cette politique devra reposer, tout d'abord, sur une évaluation permanente des compétences au sein de la compagnie, pour permettre la mise en place d'une planification de la formation à court et moyen terme au travers d'un plan de formation identifiant les besoins de formation touchant l'ensemble des activités. La mise en œuvre de ces plans de formation, consiste en un suivi rigoureux l'accomplissement des programmes de formation et de leur mise à jour pour atteindre l'efficacité de cette politique.

Le manuel de formation d'Air Algérie qui existe depuis 2008, constitue un guide dans la prévision, l'exécution et le contrôle des opérations de formation depuis l'identification des besoins, jusqu'à l'évaluation des performances individuelles et collectives sur le terrain pour les personnels navigant et sol. Il reflète l'engagement ferme de l'entreprise à œuvrer pour l'application rigoureuse des instructions de l'autorité algérienne de l'aviation civile "DACM", prises en application des exigences, normes et recommandations de l'OACI, dans les domaines suivants : **Sécurité- Sureté-Protection de l'environnement-efficacité-continuité-principes de droit.**

Dans le manuel, les actions de formation se répertorient en deux grandes catégories : les formations communes à l'ensemble des structures et les formations métiers (spécifique).

Les formations communes concernent :

- Les formations au Management ;
- La formation de formateurs ;
- La formation de concepteurs et analystes ;
- La formation de concepteurs de niveau supérieur ;
- La formation de gestionnaires de la formation.

Les formations métiers concernent :

- Le personnel navigant technique (PNT) ;
- Le personnel navigant commercial (PNC) ;
- Le personnel des escales ;
- Le personnel de maintenance ;
- Le personnel commercial ;
- Le personnel de fret ;
- Le personnel recette commerciale.

Chacune des deux catégories de la formation (commune et métier) comprend trois types d'actions :

- Réglementaires : sont prescrites par les lois et règlements internationaux en vigueur pour ce qui concerne l'aviation civile. Elles sont obligatoires et récurrentes. Elles ciblent soit des comportements et attitudes au travail (facteur humain, sécurité – sûreté), soit des techniques internationales, règles précises concernant les métiers de l'exploitation.
- Initiales : sont définis en fonction des axes stratégiques de développement et sur la base de l'analyse de l'existant en ressources humaines. Les méthodologies diffèrent pour l'identification des besoins en formation des personnels PNT, PNC et Sol.

- Continue : doivent être identifiées sur la base d'une évaluation systématique et périodique des personnels par la hiérarchie. Elles répondent soit à :
 - ✚ un besoin de rattrapage (mise à niveau) des acquis du tenant de poste par rapport aux pré-requis exprimés en termes de savoir, savoir-faire et savoir être de l'apprenant ;
 - ✚ un besoin d'évolution (perfectionnement) des acquis du tenant du poste par rapport aux pré-requis actuels du poste de travail ou en terme d'évolution ;
 - ✚ Un besoin de recyclage/reconversion en fonction des objectifs de l'organisation.

Par ailleurs, la compagnie Air Algérie dispose des infrastructures internes dédiées à la formation comme, le centre simulateur de vol, le centre de formation du PNC, le centre d'instruction et de perfectionnement du personnel de la maintenance aéronautique « CIP », le centre de formation des escales, le centre de formation commercial, la salle de formation du fret et enfin, le centre de formation informatique.

2.4. La réglementation relative à la formation

Du point de vue de la réglementation, la compagnie Air Algérie est soumise à la loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée et complétée au 11 janvier 1997 relative aux relations de travail.

L'article 57 de la loi n°90-11 stipule « que chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.»¹

¹<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm>. (Consulté le 28/04/2014 à 09:14)

Conformément à l'article 2 du décret exécutif n° 09-262 du 3 ramadhan 1430 correspondant au 24 août 2009 modifiant et complétant le décret exécutif n°98-149 du 16 moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage : « Les taxes de formation professionnelle continue et la taxe d'apprentissage sont destinées essentiellement aux employeurs qui ne consacrent pas un montant au moins égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue et d'apprentissage »¹.

¹ <http://www.fnac-dz.com/juridique/Decrets%20executifs/decret%20executif%2009-262.pdf>

(Consulté le 28/04/2014 à 10 :25)

Tableau N°2 : Logigramme du processus de formation d’Air Algérie

Qui ?	Quoi ?	Comment ?
Responsable GRH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Recueil et analyse des besoins en formation</div>	Etat des besoins en formation par structure.
Responsable GRH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Elaboration des besoins prévisionnels annuels en formation</div>	Etat des besoins en formation consolidé.
Responsable GRH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Consultation et sélection des organismes de formation</div>	Fichier des organismes de formation.
Responsable GRH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Elaboration du projet de plan de formation</div>	Projet de plan de formation.
PDG ou directeur	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Validation</div>	Signature.
Responsable GRH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Diffusion du plan de formation</div>	Plan de formation.
Responsables structures concernées	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mise en formation</div>	
Formé	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Evaluation de la formation</div>	Fiche d'évaluation de la formation
Formateur hiérarchique	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Evaluation du formé</div>	
Responsable GRH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Evaluation de l'organisme formateur</div>	Fiche d'évaluation des organismes de formation
Responsable GRH	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mise à jour dossier du formé</div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mise à jour du fichier des organismes de formation et classement</div>	

Source : document interne à l’entreprise

Ce chapitre a démontré que le modèle appliqué par la compagnie Air Algérie est l'organisation traditionnelle, il consiste à regrouper toutes les opérations dans une seule entreprise gérées à travers des départements.

Plus encore, ce modèle est dépassé et n'est plus utilisé par les grandes compagnies. En effet, ces dernières adoptent plutôt l'organisation de groupe qui comprend une série de filiales spécialisées dans chaque opération (maintenance, catering, etc.).

Enfin, nous avons constaté que la compagnie Air Algérie répond aux instructions de l'autorité algérienne de l'aviation civile et aux normes et recommandations de l'OACI, notamment, en matière de sécurité d'où le respect de la mise en œuvre des formations réglementaires.

Chapitre III

**Evaluation du processus de formation
selon la norme ISO 10015 Version :
1999**

Chapitre III : Evaluation du processus de formation selon la norme ISO 10015 Version : 1999

« Celui qui n'ajoute pas à ses connaissances les diminue »

Maxime des Pères

« Il faut mieux fortifier ses points forts que combler ses points faibles »

Bernard Werber

Ce chapitre a pour vocation d'analyser la formation selon la norme ISO 10015 Version 1999. Il s'agira essentiellement de présenter les lignes directrices pour la formation, l'évaluation du processus de formation actuel de la compagnie d'Air Algérie selon la norme ISO 10015 Version 1999 et quelques recommandations utiles qui peuvent servir à l'entreprise pour mieux adapter son processus à la norme qu'elle souhaite implémenter.

1. Les lignes directrices de la formation ISO 10015 V : 1999

Cette section vise à présenter les lignes directrices de la formation ISO 10015 : 1999 en se référant sur la première édition du document officiel de l'ISO 10015¹ apparu en 1999-12-15.

1.1. Présentation de la norme ISO 10015 V : 1999

Les principes de management de la qualité qui sous-tendent la famille des normes ISO 9000 (dont fait partie la série ISO 10000) mettent l'accent sur l'importance du management des ressources humaines et la nécessité d'une formation appropriée. Ils reconnaissent que les clients peuvent attacher de l'importance à l'engagement souscrit par un organisme vis-à-vis de ses ressources humaines et à sa capacité à démontrer la stratégie mise en œuvre pour améliorer la compétence de son personnel.

¹ Management de la qualité, lignes directrices pour la formation ISO 10015 : 1999

Le rôle de cette norme internationale est de fournir des lignes directrices aidant les organismes à identifier et analyser leurs besoins de formation, à concevoir, planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats, ainsi qu'à piloter et améliorer le processus de formation afin d'en réaliser les objectifs. Elle met l'accent sur la contribution de la formation en tant que facteur de progrès continu et elle a pour finalité d'aider les organismes à faire de leurs formations un investissement plus efficace et plus productif.

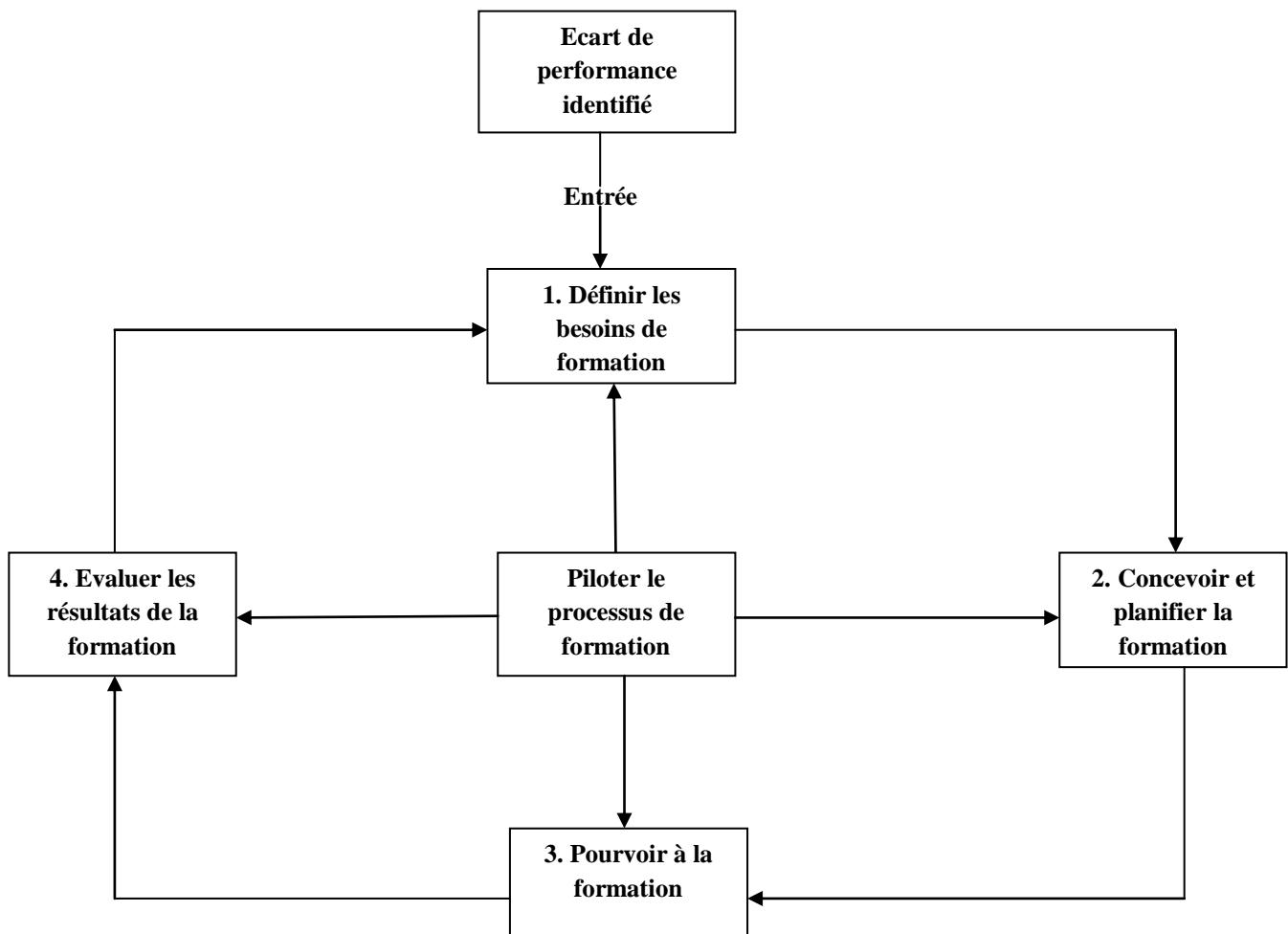
1.2. Les étapes du processus de formation

Un processus de formation systématique et planifié peut apporter une aide efficace à un organisme désireux d'améliorer ses capacités et d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité.

Pour choisir et mettre en œuvre une formation destinée à combler les écarts entre les compétences requises et les compétences existantes, il convient que le management pilote les étapes suivantes:

- La première étape consiste à définir les besoins de formation ;
- La seconde étape permet de concevoir et planifier la formation ;
- La troisième étape consiste à pourvoir à la formation ;
- La quatrième et dernière étape s'intéresse à l'évaluation des résultats de la formation.

Figure N°6 : Le cycle de formation



Source : Management de la qualité, lignes directrices pour la formation ISO 10015 : 1999

Nous allons dans ce qui suit détailler le schéma ci-dessus afin de mieux cerner les lignes directrices pour la formation ISO 10015 V : 1999.

1.2.1. Définir les besoins de formation

Cette démarche consiste à définir les besoins de formation qui intervient en amont du processus de formation. En effet ce dernier devrait être engagé à l'issue de l'étape d'analyse des besoins de l'organisme et de la description des besoins liés aux compétences.

Il convient tout d'abord à l'organisme d'analyser ses besoins par comparaison avec les compétences existantes de son personnel. Cela permet de définir les écarts en matière de compétence mais aussi de s'assurer que la formation correspond bien aux besoins de l'organisme.

Après l'analyse des besoins, il est nécessaire de procéder à la description des exigences de compétence et d'effectuer par la suite la revue des compétences en identifiant les compétences requises pour chaque processus ainsi que les enregistrements qui répertorient les compétences de chaque membre du personnel.

Il existe plusieurs méthodes qui permettent d'effectuer la revue des compétences comme les entretiens et les questionnaires avec les employés, l'observation, la discussion de groupe et enfin les contributions d'experts.

La démarche suivante consiste à comparer les compétences existantes avec les compétences requises pour définir les écarts qui seront par la suite analysés afin d'apporter des actions correctrices pour les réduire voire les éliminer.

Pour réduire ces écarts, l'entreprise peut engager une formation comme solution en formalisant par écrit les besoins de formation. Il convient que cette formalisation soit intégrée dans la spécification du dispositif de formation et qu'elle contienne l'enregistrement des objectifs de l'organisme. Ceux-ci serviront de données d'entrée pour la conception et la planification de la formation ainsi que pour le pilotage du processus de formation.

1.2.2. Concevoir et planifier la formation

Après avoir identifié les besoins de formation, nous passons à présent à la seconde étape qui consiste à concevoir et planifier la formation.

Dans cette démarche, nous commençons d'abord par la détermination des contraintes. En effet, l'organisme doit identifier et répertorient les contraintes qui s'exercent sur le processus de formation. Il peut s'agir des exigences légales et réglementaires, des contraintes financières, des exigences de durée et de calendrier, etc.

Par la suite il convient de se référer à la liste des contraintes pour définir des modes de formation susceptibles de répondre aux besoins de formation en fonction des ressources de l'organisme.

Pour négocier les clauses de la proposition d'une formation spécifique avec un prestataire de formation potentiel, il convient d'établir le cahier des charges du dispositif de la formation. En effet, ce dernier permet de fixer de façon claire et compréhensible les besoins de l'organisme, ses besoins de formation et les objectifs qui définiront ce que les apprenants seront capables de réaliser après la formation.

Il convient que le cahier des charges du dispositif de formation comprenne une description des éléments suivants:

- les objectifs et les exigences de l'organisme;
- La spécification des besoins de formation ;
- Les objectifs de la formation ;
- Les personnes à former (groupe ou population de personnel visé) ;
- Les modes de formation et contenus indicatifs ;
- La chronologie des exigences, par exemple : durée, dates, étapes clés ;
- Les ressources nécessaires, par exemple : supports de cours et formateurs ;
- Les contraintes financières ;
- Les critères et les méthodes pour l'évaluation des résultats de la formation afin de mesurer les points suivants : satisfaction de l'apprenant, acquisition par l'apprenant des connaissances, des savoir-faire et des comportements et la performance de la mise en œuvre par l'apprenant en situation de travail.

La sélection d'un prestataire de formation intervient juste après l'élaboration du cahier des charges. Le prestataire peut être interne ou externe et doit faire objet d'un examen critique (documentation, catalogues, rapport d'évaluation) avant d'être choisi.

Il convient que le choix du prestataire fasse l'objet d'un contrat formel établissant les droits de propriété et les responsabilités relatives au processus de formation.

1.2.3. Pourvoir à la formation

Le prestataire de formation désigné par l'organisme doit réaliser toutes les activités en rapport avec l'action de formation telles que spécifiées dans le cahier des charges du dispositif de formation. Il convient à l'organisme de mettre à la disposition du prestataire toutes les ressources nécessaires pour le bon déroulement de la formation.

Il est nécessaire pour l'organisme d'apporter son appui au formateur et à l'apprenant car la réussite de ces activités dépend de l'efficacité des relations de ces trois acteurs.

L'appui de l'organisme peut être :

- Avant l'action de formation par exemple, informer l'apprenant sur la nature de la formation et sur les écarts de compétences que celle-ci vise à réduire ;
- Au cours de l'action de formation par exemple, fournir à l'apprenant et/ou au formateur, les outils, les équipements, les documents et les logiciels appropriés ;
- Suivant l'action de formation par exemple, obtenir un retour d'information de l'apprenant et du formateur.

1.2.4. Evaluer les résultats de la formation

L'évaluation des résultats est la dernière étape du processus de formation selon la norme ISO 10015, elle consiste à confirmer ou infirmer que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation.

L'analyse des résultats ne peut se faire qu'à partir du moment où l'organisme a la possibilité d'observer et de tester les personnes formées.

Il convient que la direction de l'organisme s'assure qu'une évaluation destinée à vérifier le niveau des compétences atteint à bien été effectuée. Cela permet dans un premier temps, d'avoir un retour d'information sur les méthodes et les ressources utilisées, ainsi que sur les progrès dans les connaissances et les capacités issues de la formation. Mais aussi, d'apprécier la performance dans le travail et l'amélioration de la productivité à long terme.

Il convient que le processus d'évaluation intègre la collecte des données et la préparation du rapport d'évaluation qui fournit également des données d'entrée du processus de pilotage.

1.2.5. Piloter et améliorer le processus de formation

Le pilotage permet de s'assurer que le processus de formation est managé et mis en œuvre de manière efficace en prenant en compte les exigences de formation de l'organisme. C'est un outil efficace pour optimiser le processus de formation.

Le pilotage implique de passer en revue chacune des quatre étapes du processus de formation.

Il convient que le pilotage soit effectué par des personnes indépendantes des activités de formation qu'elles pilotent en employant différentes méthodes telle que la consultation, l'observation et la collecte de données.

Pour définir les non conformités ainsi que les actions correctives à mettre en place, il convient que les données d'entrée pour le pilotage incluent tous les enregistrements issus des étapes du processus de formation. Ces données d'entrée peuvent être collectées en continu et servir de base à la validation du processus de formation et à la formalisation des recommandations d'amélioration.

Il convient que la revue du processus de formation permette d'identifier toute opportunité supplémentaire susceptible d'améliorer l'efficacité de chacune des étapes du processus de formation.

Selon Lichia YIU et Raymond SANER¹, La norme internationale ISO 10015 : 1999 fournit des lignes directrices pour aider les entreprises et leurs dirigeants qui abordent les questions relatives à la formation. En effet cette norme présente trois avantages fondamentaux :

- **Avantage 1** : elle est aisément compréhensible par les entreprises qui connaissent bien les systèmes de management qualité ISO 9001 :2000 fondés sur l'approche processus ;
- **Avantage 2** : elle peut également être utilisée par des entreprises qui n'ont pas mis en œuvre ISO 9001 :2000, mais ont à la place opté pour d'autres outils qualité tels que le modèle de la fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) ou des approches de management total de la qualité (TQM) ;
- **Avantage 3** : elle offre des lignes directrices axées sur les méthodes de formation et d'apprentissage organisationnel, du fait qu'elle est conçue spécifiquement pour répondre à des besoins de qualité dans la formation.

En outre, ISO 10015 : 1999 présente deux caractéristiques d'importance capitale :

- **Caractéristique 1 : ISO 10015 relie l'investissement dans la formation à la performance organisationnelle**

La clé pour évaluer la rentabilité de l'investissement dans la formation est de relier l'investissement à la performance organisationnelle.

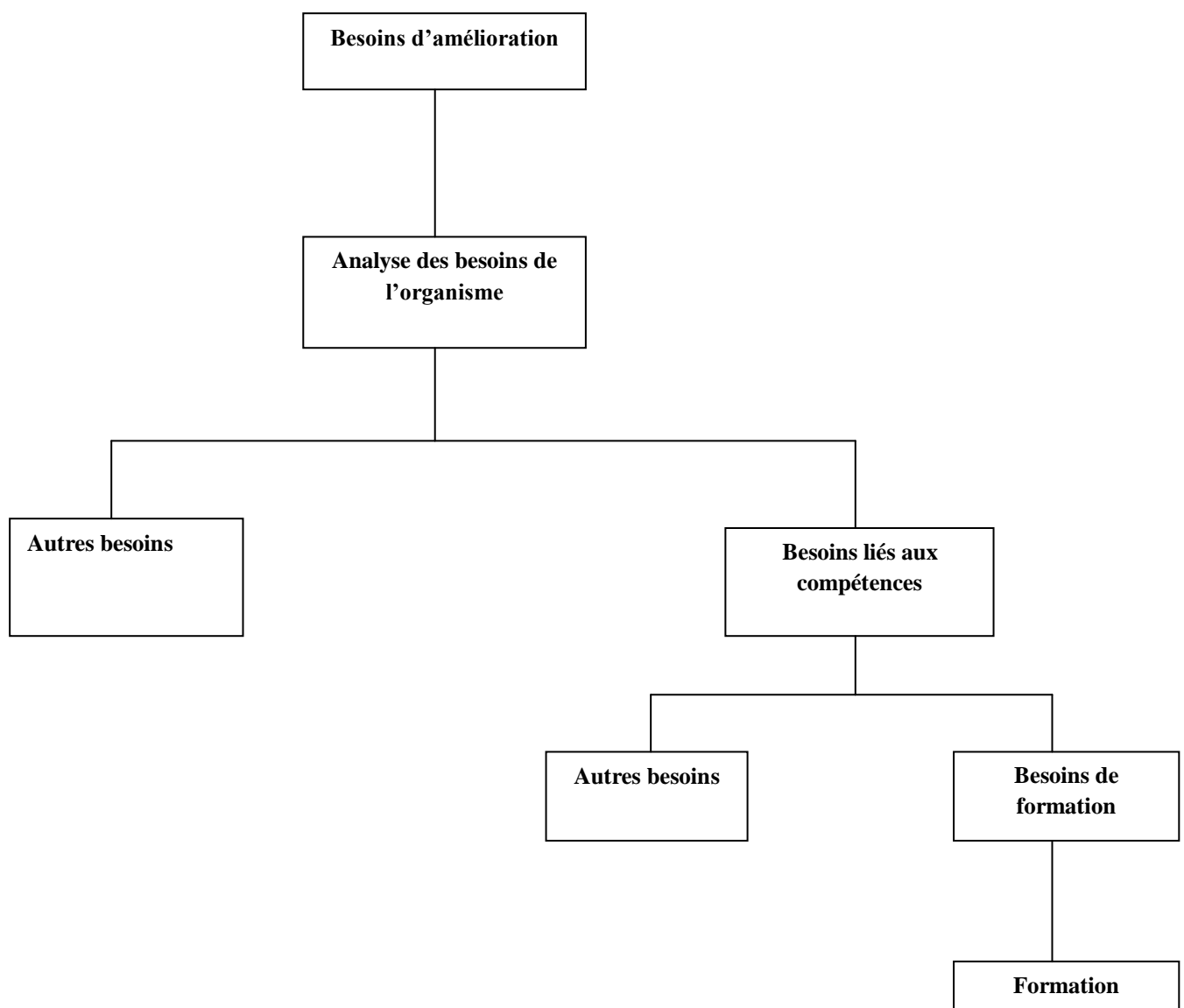
Pour connaître la raison d'investir dans la formation, l'entreprise doit d'abord reconnaître les difficultés qu'elle connaît au niveau de ses performance ainsi que leur cause en détectant les dysfonctionnements qui l'a pousse à refaire la démarche de son processus décisionnel en remontant jusqu'aux objectifs de performance qu'elle a définis.

¹ YIU (L), SANER (R): ISO management systems, 2005, P.11.

S'il s'agit d'une baisse des ventes, l'entreprise tente de découvrir les éléments qui ont déclenché ce problème en essayant de savoir les causes de cette baisse (mauvaise adaptation des marchandises produites, mauvaise qualité de service, etc.).

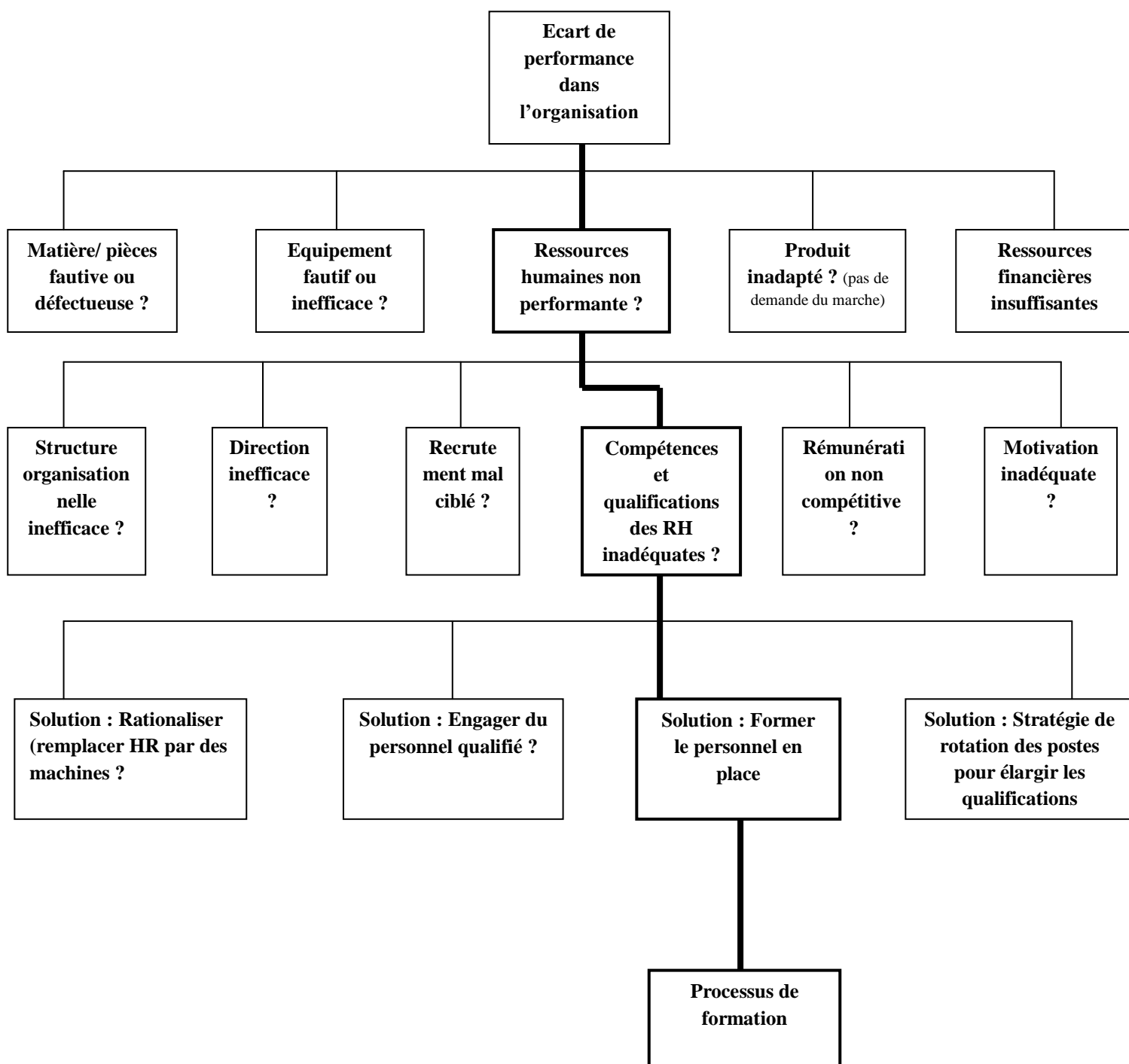
Si l'écart de performance est dû à des ressources humaines insuffisamment performantes, l'entreprise doit analyser ces dysfonctionnements et voir si le personnel est démotivé ou leurs compétences ne sont pas adaptées aux exigences du travail. Si l'un ou l'autre de ces éléments s'applique, il se peut que la formation soit effectivement la solution.

Figure N°7 : Amélioration de la qualité par la formation



Source : Management de la qualité, lignes directrices pour la formation ISO 10015 : 1999

Figure N°8 : L'arbre décisionnel



Source : Management de la qualité, lignes directrices pour la formation ISO 10015 : 1999

Il convient à l'entreprise de relier la formation aux objectifs de performance et qu'elle utilise cet élément comme moyen stratégique pour améliorer les performances individuelles et collectives.

- **Caractéristiques 2 : L'ISO 10015 exige que la formation soit fondée sur des principes pédagogiques et d'apprentissage organisationnel**

Il est primordial de vérifier l'approche pédagogique des programmes de formation et la compétence professionnelle des formateurs. Dans cette démarche, l'ISO 10015 fera en sorte que l'organisation de la formation soit efficiente et productive en rehaussant les performances.

2. Evaluation du processus de formation selon la norme ISO 10015 V : 1999

La compagnie Air Algérie dispose d'un document intitulé « *procédure de formation* » qui présente toutes les étapes à suivre pour mener à bien une action de formation. À l'issue des entretiens menés avec les cadres de l'entreprise, nous avons remarqué que certains éléments qui se trouvent dans la procédure ne sont pas totalement appliqués.

La procédure de formation de la compagnie Air Algérie est un document qui se base essentiellement sur des références telles que :

- La norme ISO 9001 :2000 Système de Management de la Qualité-Exigences ;
- La norme ISO 9000 :2005 Système de Management de la Qualité-Principes et vocabulaire ;
- Le manuel qualité d'Air Algérie ;
- Le manuel de formation d'Air Algérie ;
- La législation et réglementations relatives à la formation dans le transport civil aérien ;
- Le règlement intérieur d'Air Algérie.

Il est important de souligner que la compagnie Air Algérie dispose d'une certification ISO 9001 Version 2000 et 2008 qui spécifient les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme¹ :

- doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables ;
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

Il convient à l'organisme d'établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente norme internationale. Toutes les exigences de cette norme sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

La procédure de formation d'Air Algérie a pour objet de décrire le processus de formation dans ses grandes étapes, à savoir :

- Déterminer les besoins de formation ;
- Elaborer le plan de formation ;
- Identifier les organismes prestataires de la formation ;
- Pourvoir à la formation ;
- Evaluer les résultats de la formation.

Cette procédure s'applique à l'ensemble des formations de l'entreprise, à l'exception des processus formation du personnel navigants. La responsabilité globale de cette procédure incombe au responsable de la GRH. La responsabilité de mise en œuvre revient aux responsables de la formation des différentes directions de l'entreprise.

¹ Systèmes de management de la qualité, exigences ISO 9001 Version 2000

À présent, nous allons évaluer le processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie selon la norme ISO 10015 Version 1999 en se basant sur les deux méthodes d'enquêtes que nous avons effectué sur le terrain (analyse documentaire et entretien).

2.1. Déterminer les besoins de formation

Cette étape consiste à mettre en lumière les besoins en formation afin de satisfaire les pourvois de postes nécessaires, par un personnel compétent. Ces besoins découlent des prévisions établies et révisées annuellement ou semestriellement selon les cas.

Au début de chaque troisième trimestre de l'année, le responsable de la GRH adresse aux responsables de chaque structure un formulaire d'identification des besoins de formation.

Dans ce cadre, il rappelle à tous les responsables de structure, les orientations ainsi que les priorités à prendre en compte.

Selon la norme ISO 10015 Version 1999, les besoins de formations sont déterminés à partir de l'écart constaté entre les compétences existantes et les compétences requises du personnel. L'analyse des résultats montre clairement que la notion de compétence n'est pas prise en considération par la compagnie Air Algérie. En effet, cette dernière s'intéresse beaucoup plus aux formations réglementaires définies par les organismes IATA et IOSA, notamment en matière de sécurité. Ainsi, nous avons constaté que les formations communes sont moins importantes et dépendent essentiellement du budget de chaque structure.

L'enquête nous a révélé une information très importante, contrairement à la catégorie « Cadre », le taux réglementaire en matière de formation concernant la catégorie « Apprentissage » (1% de la masse salariale annuelle) est généralement atteint.

Il convient de souligner que l'entreprise dispose d'un manuel relatif aux compétences de ses employés (PR 13) mais qui est non actualisé. Ce dernier n'est pas appliqué dans le cadre de détermination des besoins en formation. Il sert uniquement à sélectionner les personnes qui méritent d'avoir une promotion en se référant aux fiches d'évaluations.

Cependant, les cadres de la compagnie Air Algérie sont conscients de la nécessité d'actualiser ce manuel car il permet d'une part, d'avoir une bonne connaissance sur les compétences existantes de chaque salarié, et, d'autre part, de mieux cibler les besoins en formation.

2.2. Elaboration du projet de plan de formation

Le plan de formation peut être défini comme « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existants dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge.* »¹

D'après la définition qu'on a citée ci-dessus, le plan de formation est un document annuel qui a pour but de répondre aux besoins de compétences individuels et collectifs du personnel de l'entreprise. Il recense toutes les actions de formation qui permettent de développer de nouvelles capacités chez les employés.

Sur la base des besoins de formation exprimés par les structures de l'entreprise Air Algérie et de la liste des organismes de formation ou des formateurs sélectionnés, le responsable de la GRH élabore, en collaboration avec les structures concernées, un projet de plan de formation qu'il soumet pour validation au Président Directeur Général.

Le responsable de la GRH peut procéder à une révision pour répondre aux orientations du PDG afin de le valider.

La norme ISO 10015 Version 1999 insiste sur la détermination des contraintes qui s'exercent sur le processus pour définir les modes de formation adéquats. Elles peuvent être liées aux ressources dont dispose l'entreprise, à la motivation et l'implication des salariés, à la capacité des personnes à se former...etc.

¹ LE BOTERF, (Guy) : *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1993, p.97

Pour éviter toute forme de résistance aux changements ainsi que les aléas qui peuvent influencer sur le bon déroulement du processus de formation, l'entreprise doit prendre en considération tous les facteurs psychologiques et sociologiques de son personnel.

L'enquête nous a révélé une information importante, les principaux éléments étudiés par la compagnie Air Algérie sont d'ordre financier et réglementaire. Les autres aspects (psychologiques, sociologique, etc.) sont pratiquement exclus de l'analyse des contraintes.

2.3. Elaboration du plan de formation, diffusion et mise en œuvre

Le responsable de la GRH élabore le plan de formation consolidé pour l'entreprise, le transmet au Président Directeur Général pour information et procède à sa diffusion auprès de toutes les structures concernées.

Il existe deux moyens de mise en œuvre de la formation. En effet, elle peut être soit conventionnelle, c'est-à-dire assurée par l'organisme de formation retenu ou bien, à la demande qui est organisée au niveau des structure de l'entreprise.

D'après la norme ISO 10015 Version 1999, la sélection des prestataires intervient juste après l'élaboration du cahier des charges. Ce dernier permet d'établir de façon claire les objectifs de l'entreprise.

Une fois le cahier des charges finalisé, la compagnie Air Algérie lance un appel d'offre auprès des organismes de formation susceptibles de répondre à ses besoins. En effet, la qualité de la formation qui sera achetée repose sur la précision et la définition de son cahier des charges.

2.4. L'évaluation, la réévaluation et la sélection des organismes de formation

« La connaissance de la spécificité de chaque organisme constitue une compétence à part entière ainsi qu'un pré requis indispensable à tout apprentissage »¹

L'évaluation et la réévaluation se fera conformément à la procédure de maîtrise des fournisseurs et sous traitants (PS 13) dont dispose l'entreprise.

¹ LABRUFFE, (Alain) : « Les compétences des formateurs », in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-13, Mai, 2005, P.10.

L'évaluation des organismes de formation appliquée par la compagnie Air Algérie se fait sur le tas. En effet, les responsables sélectionnent une équipe d'investigation qui a pour mission d'inspecter les conditions et les outils de travail des prestataires mais aussi d'analyser les CV des formateurs ainsi que l'expertise pédagogique.

2.5. Suivi des formateurs et instructeurs

« Les compétences formateur concernent cinq champs principaux : l'expertise technique, la connaissance de l'entreprise et de ses valeurs, le comportement personnel et la connaissance de soi, la connaissance des apprenants, l'expertise pédagogique (processus, méthodes et outils) »¹.

Pour les formations réglementaires, il s'agit du suivi de la compétence des instructeurs internes ou externes à l'entreprise pour s'assurer de leurs compétences et le degré de maintien de cette dernière. Dans cette étape, la compagnie Air Algérie identifie le responsable de la formation dans chaque structure, veillant à la conformité des programmes exigés par l'autorité, à la planification et au suivi des actions de formation.

Actuellement, la compagnie Air Algérie prévoit d'augmenter le nombre de formateur interne. Ce projet est en cours de réalisation et consiste à la « formation des formateurs ». Les dirigeants ont sélectionné les meilleurs cadres de l'entreprise dans le but d'inculquer aux jeunes salariés les valeurs et la déontologie de la compagnie Air Algérie. Ainsi, ils bénéficieront de tout leur savoir faire et de leurs expériences dans les différentes activités.

Le développement des compétences est devenu une priorité pour la compagnie. En effet, nous avons remarqué cela à travers l'intérêt que porte les cadres de l'entreprise quant à l'actualisation du manuel de compétence des salariés. D'ailleurs, un audit a déjà été réalisé dans ce cadre là par un cabinet de conseil (x) dans le but de valoriser ce manuel et faire en sorte qu'il puisse apporter une meilleure contribution à l'identification des besoins en formation.

¹ LABRUFFE, (Alain) : Op.cit, P.5.

2.6. Mise en formation et suivi

Le responsable de la GRH procède à l'inscription du personnel retenu pour une formation auprès de l'organisme de formation interne ou externe et établit, à cet effet, les notifications et les transmet aux bénéficiaires de la formation. Dès la mise en formation du personnel, un suivi est organisé sur leur situation administrative, les conditions pédagogiques, la discipline générale (respect du règlement intérieur de l'organisme formateur, assiduité aux cours, etc.).

« La connaissance des apprenants repose sur un savoir spécifique. Il est constitué par la connaissance de la situation socioprofessionnelle de chacun d'eux, de leurs capacités d'apprentissage et de leurs motivations dont l'ensemble est structuré par les objectifs de formation et la réussite professionnelle qu'ils s'assignent »¹.

Selon la norme ISO 10015 Version 1999, l'organisme doit apporter son appui au formateur et l'apprenant et cela avant, en cours et à la fin de l'action de formation. D'après les personnes que nous avons interrogées, le formateur ne demande pas des informations concernant les apprenants (qualifications, compétences...etc.). Cela risque d'influer négativement sur le bon déroulement de la formation car les apprenants n'ont pas tous le même niveau et peut conduire certains d'entre eux à se sentir marginalisés du groupe.

À l'issue de notre enquête, nous avons vérifié quelques documents qui portent sur l'évaluation de l'apprenant par le prestataire de formation. Ce dernier dresse un tableau comportant une note du groupe, une note individuelle et l'impact de la formation sur le groupe. À cet effet, nous avons constaté que la notion d'impact est mal définie car le prestataire indique plutôt la nature de la formation.

¹ LABRUFFE, (Alain) : Op.cit. P.12.

2.7. Evaluation de la formation

« L'évaluation des résultats obtenus (capacités, compétences, effets de la formation sur l'organisation) et la mesure de la satisfaction des acteurs sont des éléments clés de l'efficacité des choix de formation. »¹

L'évaluation est réalisée selon deux niveaux :

2.7.1. Evaluation de la formation

À l'issue de la formation, le personnel bénéficiaire renseigne, en deux exemplaires, la fiche d'évaluation de la formation sur laquelle chaque bénéficiaire précise dans quelle mesure la formation a répondu ou non à son attente. Un exemplaire de la fiche d'évaluation de la formation accompagné du titre de la formation délivrée, est versé au dossier administratif de chaque bénéficiaire.

2.7.2. Evaluation du formé

Le formé doit être évalué dans un premier temps, par le formateur à travers les tests, relevés de notes. Et dans un deuxième temps, par son responsable hiérarchique afin de mesurer l'impact de la formation sur les performances du bénéficiaire de la formation.

L'évaluation du formé se fait tout d'abord à chaud, c'est-à-dire juste après la formation, puis à froid (généralement un mois après la formation).

2.8. Mise à jour des dossiers administratifs des agents formés

À l'issue de l'évaluation de la formation, le responsable de la GRH procède à la mise à jour du dossier administratif de l'agent formé.

¹ MENNECHET, (Armand) : *Apports de la formation à la gestion des compétences*, in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-71, Novembre, 2011, P.2.

2.9. Actualisation du fichier des organismes de formation

Le responsable de la GRH tient à jour le fichier des organismes de formation en se basant sur les fiches d'évaluation des organismes de formation renseignées au préalable. Il procède à leur classement suivant leur domaine d'intervention et sur la base du résultat de leur évaluation.

À chaque fin d'exercice, le responsable de la GRH dresse un bilan des actions de formation menées conformément au plan de formation et actualise selon la périodicité (semestrielle ou trimestrielle) convenue, le plan de formation.

2.10. Piloter et améliorer le processus de formation

Le pilotage est au cœur du processus, ce dernier permet de passer en revue toutes les étapes du processus de formation afin d'apporter des actions correctrices.

Selon la norme ISO 10015 Version 1999, il est préférable que le pilotage soit effectué par des personnes indépendantes à l'entreprise dans le but d'avoir des avis objectifs sur le processus de formation. Les méthodes employées peuvent inclure la consultation, l'observation et la collecte de données.

Pour ce qui est de la compagnie Air Algérie, le seul acteur impliqué dans le pilotage du processus est le responsable GRH de chaque structure.

3. Recommandations

L'analyse et l'interprétation des résultats, nous ont apportés une multitude d'informations sur le processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie.

Nous allons dans ce qui suit proposer quelques suggestions qui permettront peut être de favoriser l'implémentation des lignes directrices de la formation ISO 10015 Version 1999 au sein de la compagnie Air Algérie, mais pour que cela soit fait, nous devons d'abord synthétiser tous les résultats issus de l'analyse documentaire et des entretiens.

L'un des premiers résultats de cette enquête concerne, la détermination des besoins en formation. Ils sont définis par les responsables GRH de chaque structure en tenant compte de la réglementation relative à la formation seulement. Les compétences existantes et compétences requises ne sont pas évoquées lors de cette démarche.

L'enquête nous a fourni une information très importante. La compagnie Air Algérie s'intéresse uniquement aux contraintes financières et réglementaires qui influent sur le processus de formation, les autres éléments tels que (la motivation et la capacité des personnes à se former) sont pratiquement exclus.

L'analyse des résultats indique que les prestataires ne demandent pas des informations concernant les apprenants sur leur niveau de qualification, leur niveau de compétences...etc. Ceci peut influencer négativement sur les comportements des salariés en exprimant un sentiment de marginalisation car la capacité à assimiler le contenu du cours diffère d'une personne à une autre.

Les résultats de l'enquête indique que les deux méthodes utilisées par la compagnie Air Algérie sont : l'évaluation à chaud, qui intervient à la fin de la formation par le biais d'un questionnaire d'évaluation rempli par l'apprenant et l'évaluation à froid, qui se fait généralement un mois après la formation en se basant sur la technique d'observation qui consiste à analyser la plus-value des personnes formées, notamment grâce aux travaux effectués en post-formation.

Nous constatons que l'entreprise enregistre des faiblesses considérables en matière de formation, ce qui nous a amené à faire des suggestions et à apporter quelques recommandations qui peuvent servir à l'amélioration de la politique de formation et par conséquent à l'implémentation de la norme ISO 10015 Version 1999.

- **Détermination des besoins en formation**

Avant d'entamer la recommandation des différentes méthodes d'identification des besoins en formation, nous avons jugé utile d'exposer ce paragraphe de CHAMINADE Benjamin¹ : « *Pour définir les besoins en compétences, il s'agit tout d'abord de décrire les activités quotidiennes de l'entreprise, de façon à déterminer la manière dont sont utilisées les compétences. La première étape est d'identifier et de structurer les activités concernées. Cette structuration repose sur trois notions principales de classement : le poste, l'activité et la tâche* ».

Pour CHAMINADE Benjamin², les méthodes d'identification des besoins en formation peuvent s'effectuées par rapport aux attentes individuelles, aux besoins de l'organisation et au diagnostic individuel.

➤ **Les attentes individuelles**

- ✚ Le questionnaire : Il est nécessaire de le tester sur un échantillon du personnel afin d'évaluer sa qualité ainsi que sa pertinence. Une fois distribué dans l'organisation, le questionnaire va générer des attentes auxquelles l'entreprise doit se préparer à répondre rapidement. Dans le cas contraire, elle risque de démotiver son personnel ;
- ✚ L'entretien : est la deuxième méthode d'identification des besoins de formations. Il s'agit de détailler les propositions et suggestions d'actions de formation souhaitées par les collaborateurs ;
- ✚ Le catalogue : Il est indispensable de distribuer un catalogue de formation à tous les acteurs de l'entreprise afin qu'ils sélectionnent eux-mêmes leur formation selon son contenu.

¹ CHAMINADE, (Benjamin) : *analyser les besoins de formation*, in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-20, Mai, 2004, P.4.

² Ibid, pp. 2-4.

➤ **Les besoins de l'organisation**

Pour ce qui est des besoins de l'organisation, ces derniers doivent être déterminés en calculant les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles. La méthode repose sur l'actualisation du référentiel de compétences (PR 13) en interrogeant l'ensemble du personnel de la compagnie Air Algérie (questionnaire, entretiens, etc.).

➤ **Le diagnostic individuel**

Il repose sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissages de chaque salarié. Les possibilités de développement et d'acquisition de nouvelles compétences sont évaluées à l'aide de test d'aptitude.

• **Cahier des charges**

Dans cette partie, nous suggérons à la compagnie Air Algérie d'adopter le modèle de P. MASSOT et D. FEISTHAMMEL¹ relative à la formalisation du cahier des charges. Le but recherché à travers ces travaux est de permettre au dirigeant de l'entreprise ou DRH de vérifier la cohérence entre les ambitions de son dispositif de formation et son objectif (de la simple maîtrise de contenu à la recherche de l'amélioration des performances de l'organisation). Ainsi, plus un programme de formation est ambitieux dans ses attentes en termes de résultat opérationnel, plus le nombre de personnes devant s'engager et s'impliquer dans le projet sera important.

Ces deux auteurs partent du principe que si l'objectif du cahier des charges consiste simplement à formaliser le contenu de la formation, personne ne sera tenu de s'impliquer réellement. En revanche, si l'objectif est d'améliorer la performance de l'entreprise, de nombreuses personnes devront s'impliquer dans le projet.

¹ CHAMINADE, (Benjamin) : *Le cahier des charges de la formation*, in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-12, Mai, 2004, P.6.

Tableau N°4 : niveaux de formalisation

Objectif du cahier des charges	Dispositif décrit par le cahier des charges	Acteurs de l'entreprise s'engageant dans l'action de formation	Formalisation de l'action de formation
Maitriser le contenu de la formation	Le contenu global de la formation	Aucun engagement de réussite	Programme pédagogique
Acquérir de nouvelles connaissances	Le contenu pédagogique dans différentes parties du stage (théorique et pratiques)	Engagement du formateur à faire réussir ses stagiaires	Cahier des charges d'animation avec attentes en termes pédagogiques
Modifier les pratiques professionnelles	Le stage en lui-même et le coaching opérationnel des participants	Engagement du formateur et du manager qui veillera à l'application des nouvelles pratiques	Cahier des charges pour le formateur ainsi que pour les acteurs de proximité sur le terrain
Améliorer la performance de l'organisation	Le stage, l'accompagnement et les outils de mesure de son efficacité et de son impact sur les résultats de l'entreprise	Engagement du formateur, du manager et de la direction de l'entreprise de mesurer et valoriser les nouvelles compétences	Cahier des charges impliquant toute l'entreprise y compris les décideurs

Source : CHAMINADE, (Benjamin) : Op.cit, P.6.

- **Evaluation de la formation**

Nous allons dans ce qui suit proposer le modèle Kirkpatrick qui permet d'évaluer les actions de formation menées par la compagnie Air Algérie.

Tableau N°5 : modèle de Kirkpatrick

Niveau	Concept	Question traitée	Méthode et indicateurs
Réaction	Satisfaction	Quelle perception les participants ont-ils de la formation ?	Formulaires d'évaluation du programme, questionnaires et entretiens concernant la satisfaction quant à : l'organisation pédagogique, les supports, l'animation de la formation, etc. Et plus rarement des avis sur : la densité des contenus, la maîtrise des contenus, la transférabilité des savoirs, etc.
Apprentissage	Connaissances	Ont-ils acquis les connaissances et compétences souhaitées lors de la formation ?	Examens de connaissances, exercices traduisant une connaissance. Observation et entretiens, si possible avant et après la formation. Autoévaluation par le stagiaire ou entre pairs. Observation par le formateur. Mesures et entretiens par le gestionnaire de formation ou le commanditaire (nécessité de définir les connaissances visées).
Comportement	Application de l'apprentissage dans les Comportements	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement ?	Idem en se basant sur des savoir-faire. Grille d'observation comportementale.

Résultats	Application dans l'activité visée ou répercussions pour le commanditaire	Y-a-t-il un changement dans les pratiques et ce changement amène-t-il les résultats escomptés ?	Indicateurs de productivité, de rentabilité, de turnover et de coûts humains (nécessité de définir les indicateurs visés).
------------------	--	---	--

Source : Gilibert, (D) et Gillet, (I) : *Pratiques Psychologiques rubrique Psychologie du travail*, in revue modèle en évaluation de formation, approches conceptuelles, individuelles et sociales, N°16, 2010, 223.

- **Pilotage du processus de formation**

Le tableau de bord¹ est un outil incontournable dans le pilotage du processus. Il permet d'une part, d'avoir une vision agrégée de tout le processus de formation, et, d'autre part connaître l'état d'avancement du projet tout en apportant les ajustements nécessaires pour réduire les risques d'apparition d'anomalies.

La compagnie Air Algérie devrait déterminer tous les indicateurs qui correspondent à sa stratégie et ses objectifs dans le but de les analyser à priori et à postériori et d'en dégager les écarts.

Le choix des indicateurs est l'étape la plus importante dans la construction du tableau de bord. En effet, ces derniers doivent être pertinents et peu nombreux afin d'éviter la contradiction et la redondance entre deux ou plus plusieurs indicateurs.

Pour ce qui est de la détermination des indicateurs, nous pouvons citer par exemple : le nombre de femme formé, le nombre d'homme formé, la satisfaction des apprenants, l'absentéisme, résultats de la formation, etc.

¹ Le tableau de bord a été introduit en 1992 par Kaplan et Norton

Il convient à la compagnie d'attribuer une unité de mesure à tous ses indicateurs. Si nous prenons par exemple : la satisfaction des apprenants comme indicateur, le taux de satisfaction sera l'unité de mesure. Ce taux est fixé bien avant le déroulement de la formation c'est donc un résultat que l'entreprise souhaite atteindre par exemple (70% des apprenants). Par la suite, il est nécessaire pour la compagnie de procéder à l'évaluation réelle de la satisfaction des apprenants. Elle peut être inférieure ou supérieure à 70% estimé (rarement égale). L'écart constaté doit être analysé et commenté, si le résultat est inférieur à 70% (par exemple : 30%), l'entreprise doit rechercher toutes les causes qui ont engendré ces mécontentements des formés afin de suivre une logique d'amélioration continue¹. Dans le cas contraire (Par exemple : 90% des apprenants sont satisfaits) les objectifs fixés ont été dépassés.

¹ Les bases du processus d'amélioration continue de la qualité sont conçues sur le cycle PDCA, appelé aussi roue de la qualité de Deming du nom de son vulgarisateur, ou cycle de Shewhart du nom son créateur ou encore cycle de progrès

Ce dernier chapitre, réservé à l'évaluation du processus de formation selon la norme ISO 10015, nous a permis de remarquer que le système de formation actuel de la compagnie Air Algérie répond aux lignes directrices pour la formation mais pas de manière significative.

À ce propos, nous avons observé que la détermination des besoins en formation ne se fait pas conformément à l'identification des écarts entre les compétences existantes et les compétences requises.

D'autres résultats tels que : le suivi des apprenants ou encore l'évaluation des apprenants montrent que l'entreprise accorde peu d'importance aux éléments de la formation, elle doit donc faire plus d'effort afin de faciliter l'intégration de la norme ISO 10015 Version : 1999.

Conclusion générale

L'objectif de la norme ISO 10015 Version : 1999 est de fournir des lignes directrices aidant les organismes à identifier et analyser leurs besoins de formation, à concevoir, planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats, ainsi qu'à piloter et améliorer le processus de formation.

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une meilleure compréhension à l'évaluation du processus de formation de la compagnie Air Algérie selon la norme ISO 10015 Version : 1999. Nous avons exposé l'importance de la fonction formation au sein de la GRH et, nous avons présenté la compagnie Air Algérie ainsi que sa politique de formation.

Notre but était de montrer que le processus de formation adopté par l'entreprise Air Algérie facilite l'intégration de la norme ISO 10015 Version : 1999, ceci représente notre question principale.

Ensuite, nous cherchions à décrire à travers notre première sous hypothèse que la norme ISO 9001 Version 2008 appliquée par la compagnie Air Algérie influe positivement sur la compréhension de la norme ISO 10015 Version : 1999.

Enfin, notre dernière sous hypothèse était de montrer que le processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie répond partiellement aux exigences de la norme ISO 10015 Version : 1999.

L'observation des étapes suivies par l'entreprise Air Algérie a été enrichissante et nous a permis de mettre en évidence les écarts existants entre son processus de formation actuel et la norme ISO 10015 Version : 1999.

À l'issue de notre recherche, nous avons constaté à partir des résultats de notre étude que la compagnie Air Algérie applique une approche processus d'où la mise en place du logigramme de formation. Compte tenu de cela, nous pouvons confirmer notre première sous hypothèse selon laquelle la norme ISO 9001 Version 2008 influe positivement sur la compréhension de la norme ISO 10015 Version : 1999.

En ce qui concerne les écarts, nous constatons à partir des résultats de notre étude que la compagnie Air Algérie intègre dans son processus de formation toutes les étapes de la norme ISO 10015 Version : 1999 mais pas de manière significative. En conséquence, nous pouvons confirmer notre seconde sous hypothèse qui émettait que le processus de formation

actuel de la compagnie Air Algérie répond partiellement aux exigences de la norme ISO 10015 Version : 1999.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons confirmer notre question principale selon laquelle le processus de formation adopté par l'entreprise Air Algérie facilite l'intégration de la norme ISO 10015 Version : 1999.

Au terme de cette étude, plusieurs apports méritent d'être notés.

Tout d'abord, nous avons analysé chaque étape du processus de formation actuel de la compagnie Air Algérie en le comparant aux lignes directrices pour la formation.

Cette étude permet aux responsables de constater toutes les causes des écarts existants entre le processus de formation actuel et les exigences de la norme ISO 10015 Version : 1999.

À partir des résultats de l'enquête, l'entreprise peut s'intéresser à résoudre tous ses problèmes en commençant par l'actualisation du manuel des compétences des salariés qui représente l'étape la plus importante pour déclencher le processus.

L'appréhension de la norme ISO 10015 Version : 1999 constitue un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert. Plusieurs axes de recherche nous semblent devoir être explorés.

- L'impact de l'intégration de la norme ISO 10015 Version: 1999 sur le développement des compétences ;
- La norme ISO 10015 Version : 1999 comme un avantage concurrentiel ;
- La contribution de la norme ISO 10015 Version : 1999 à la fidélité du personnel.

Bibliographie

I. Ouvrages

- BOYER (L), EQUILBEY (N) : *le Vade Mecum du DRH*, édition EMS, CAEN, 1999.
- COTE, (Marcel) : *La gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1975.
- HOSDEY (A), ROGISTER (J): *Formation en entreprise*, édipro, Belgique, 2009.
- LE BOTERF, (Guy) : *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1993.
- MARTORY (B), CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, édition Dunod, Paris, 2002
- MEIGNANT (A) : *Manager la formation*, édition Liaison, Paris, 2003.
- PERETTI, (Jean. Marie) : *la gestion du personnel*, édition vuibert, Paris, 1994.
- SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *Gestion des ressources humaines*, éditions Deboeck Université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M) : *passion ressources humaines*, édition 4L inc, Montréal, Québec, 1995.
- SEKIOU, (Lakhdar) : *la gestion du personnel*, édition d'organisation, Paris, 1986.
- SOYER (J) : *Fonction formation*, édition d'organisation, Paris, 2002.
- THEVENET (M) et coll : *fonctions RH*, édition Pearson éducation, Paris, 2008.
- WEISS, (Dimitri) : *ressources humaines*, édition d'organisation, Paris, 2003.

II. Revue et périodiques

- CHAMINADE, (Benjamin) : *analyser les besoins de formation*, in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-20, Mai, 2004.
- CHAMINADE, (Benjamin) : *Le cahier des charges de la formation*, in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-12, Mai, 2004.

- Gilibert, (D) et Gillet, (I) : *Pratiques Psychologiques rubrique Psychologie du travail*, in revue modèle en évaluation de formation, approches conceptuelles, individuelles et sociales, N°16, 2010.
- LABRUFFE, (Alain) : « *Les compétences des formateurs* », in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-13, Mai, 2005.
- Management de la qualité, lignes directrices pour la formation ISO 10015 : 1999.
- MENNECHET, (Armand) : *Compétences et nouvelles création de valeur*, in revue Pilotage stratégique de l'organisation par les compétences AFNOR, N° III-20-11, Mai, 2007,
- MENNECHET, (Armand) : *Apports de la formation à la gestion des compétences*, in revue développement des compétences dans l'organisation AFNOR, N° IV-20-71, Novembre, 2011.
- Systèmes de management de la qualité, exigences ISO 9001 Version 2000.
- YIU (L), SANER (R): ISO management systems, 2005, P.11.

III. Textes officiels

- loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée et complétée au 11 janvier 1997 relative aux relations de travail.
- loi n° 97-02 du 2 ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 relatifs à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage.

IV. Documents internes à l'organisme d'accueil

- Manuel de formation
- Manuel d'organisation
- Procédure de formation

V. Webographie

- <http://dictionnaire.sensagent.com/analyse%20documentaire/fr-fr/>. (Consulté le 09/05/2014 à 15 :22).
- <http://e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Guide-d-entretien-5690.htm>. (Consulté le 10/05/2014 à 10 :05).

- <http://www.fnac-dz.com/juridique/Decreets%20executifs/decret%20executif%2009-262.pdf> (Consulté le 28/04/2014 à 10 :25).
- <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm>.
(Consulté le 28/04/2014 à 09:14).
- http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005_2.pdf
(Consulté le 18/05/2014 à 19: 14).

Annexes

Sommaire des annexes

Annexe N°01 : Guide d'entretien.....	II
Annexe N°02 : Etat des besoins en formation.....	III
Annexe N°03 : Fichier des organismes de formation.....	IV
Annexe N°04 : Plan de formation.....	V
Annexe N°05 : Fiche d'évaluation de la formation.....	VI
Annexe N°06 : Fiche d'évaluation du groupe en formation.....	VII
Annexes N°07 : Fiche d'évaluation impact.....	VIII

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM

Guide d'entretien

Etude réalisée par : Fayçal AIT SAADI

Encadreur : Pr H. Amina MESSAID

Spécialité : Management des Organisations - 2^{ème} promotion.

Questions :

- 1) Comment déterminez-vous vos besoins en formation ?
- 2) Procédez-vous à l'analyse des compétences du personnel ?
 - 2.1) Si oui, de quelle manière ?
- 3) Les formations suivies sont-elles conformes aux objectifs de l'entreprise ?
- 4) Dans l'étape de la conception de la formation, identifiez-vous les contraintes qui s'exercent sur le processus de formation ?
 - 4.1) Si oui, quelles sont les types de contraintes identifiées ?
- 5) Sur quelle base vous évaluez les prestataires de formations ?
- 6) Y-a-t-il une coopération de la compagnie avec les prestataires et les apprenants avant, en cours et après la formation ?
- 7) Quelles-sont vos modèles d'évaluation des résultats de la formation ?
- 8) Le pilotage du processus de formation est-il assuré en collaboration avec des consultants et experts dans ce domaine ?

Edition: N° 02
 Revision : 01
 Réf: PS12

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE
PROCEDURE FORMATION

Date
 03/05/2008
 Page
 11 sur 18

ANNEXE 1
EN01/PS12 : ETAT DES BESOINS EN FORMATION

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

Edition: N° 02	SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE PROCEDURE FORMATION	Date 03/05/2008
Revision : 01		
Réf: PS12		Page 12 sur 18

ANNEXE 2
EN02/PS12 : FICHER DES ORGANISMES DE FORMATION

Organisme de formation	Adresse	Tel / Fax	Statut	Formation dispensée	Appréciation

Edition: N° 02	SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE PROCEDURE FORMATION	Date 03/05/2008
Revision : 01		Page 13 sur 18
Réf: PS12		

ANNEXE 3
EN03/PS12 : PLAN DE FORMATION

P 1	Nature et spécialité 2	OBJECTIF DE FORMATION 3	Population cible 4	EFFECTIF 5				Lieu de déroulement 6	Observation 7
				C	M	E	T		
TOTAL									

1. Classer les actions par ordre de priorité
2. Préciser la nature (mise à niveau, perfectionnement, investissement) et la spécialité.
3. Préciser le ou les postes de travail concernés par la formation
4. Inscrive l'effectif réparti par Catégorie socioprofessionnelle
5. Indiquer le lieu de déroulement (en Entreprise ou dans un établissement externe)
6. Indiquer toute observation utile et préciser les cas de programme de formation à concevoir en Entreprise.

Edition: N° 02

Revision : 01

Réf: PS12

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE

PROCEDURE FORMATION

Date
03/05/2008

Page
14 sur 18

ANNEXE 4

EN04/PS12 : FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION

Nom & Prénom: Poste occupé: Structure:

Intitulé de la formation suivie: Durée (heures):

Nombre d'intervenants (formateurs):

Quelles étaient vos attentes avant la formation?

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

Edition: N° 02

Revision : 01

Réf: PS12

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE

PROCEDURE FORMATION

Date
03/05/2008

Page
15 sur 18

ANNEXE 5

EN06/PS12 : FICHE D'EVALUATION DU GROUPE EN FORMATION

Organisme formateur : Intitulé de la formation : Durée (heures) :
Date début de formation : Date de fin de formation :

Nom & prénom des formés	Notes obtenues par matière (et/ou thème), objet d'examens de fin de formation					Ayant obtenu le titre de fin de formation		Appréciation particulière sur chaque formé
						Oui	Non	
-								
-								
-								

Appréciation Générale sur La formation réalisée:

Niveau d'accès (Suffisant/insuffisant,homo/hétérogène) :

Proposition d'ajustement :

Définition des conditions d'accès :

Contenu pédagogique (Choix des matières, nombre, distribution du volume horaire) :

Autres suggestions :

Date & Signature de l'organisme formateur

Edition: N° 02	SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE PROCEDURE FORMATION	Date 03/05/2008
Revision : 01		Page 16 sur 18
Réf: PS12		

ANNEXE 6
EN07/PS12 : FICHE D'EVALUATION IMPACT

IMPACT DE LA FORMATION SUR L'EMPLOYE

Structure d'affectation : Responsable :

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

A renseigner par le responsable de la structure d'affectation

Date et Signature du responsable de la structure d'affectation