

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM. Pôle Universitaire de
KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master Académique en Management des Ressources Humaines

**La contribution de la formation au
développement des compétences**
Cas NAFTAL

Élaboré par : SOLTANI Djamel eddine

Encadré par : ROUASKI Fadel Sabah

ANNÉE UNVARSAITRE 2020/2021

RÉSUMÉ

Investir dans le capital humain est le plus sûr et le plus sécurisé rentable par rapport à un investissement matériel, car l'humain est le facteur central de développement dans la politique de chaque entreprise quelle que soit sa nature et ses objectifs. Dans ce contexte, la formation est indispensable servir à des fins spécifiques, mais pour tout type de fin, correspond au type de formation et que chaque partie, entreprise et employé, manifestent un intérêt particulier pour cette formation. Dans ce cas, la formation devient un facteur de développement les compétences les plus appropriées car elles permettent au capital de se multiplier connaissance en la mettant au service de l'entreprise, afin que il peut non seulement survivre, mais aussi faire face à une concurrence féroce imposées par les exigences du marché. Par conséquent, les activités de formation nécessitent une politique motivation qui permet à une personne de s'impliquer dans n'importe quelle dynamique des résultats commerciaux basés sur la fourniture d'un avantage concurrentiel durable grâce à la formation, la créativité et l'innovation de ses compétences.

Les mots clés : capital human , formation , compétences , innovation , créativité

ABSTRACT

Investing in human capital is the safest and most secure profitable compared to a material investment, because the human being is the central factor of development in the policy of each company whatever its nature and its objectives. In this context, the training is essential serve for specific purposes, but for any type of purpose, corresponds to the type of training and that each party, company and employee, show a particular interest in this training. In this case, training becomes a factor in the development of the most appropriate skills because they allow capital to multiply knowledge by putting it at the service of the company, so that it cannot only survive, but also face competition. Fierce imposed by market demands. Therefore, training activities require a motivational policy that enables a person to get involved in any dynamic of business results based on providing a sustainable competitive advantage through training, creativity and innovation. Of his skills.

The key words: human capital, training, skills, innovation, creativity.

ملخص

الاستثمار في رأس المال البشري هو الأكثر أمانًا والأكثر ربحًا مقارنةً بالاستثمار المادي، لأن الإنسان هو العامل المركزي للتطور في سياسة كل شركة مهما كانت طبيعتها وأهدافها. في هذا السياق، يعد التدريب ضروريًا لخدمة أغراض محددة، ولكن لأي نوع من الأغراض، يتوافق مع نوع التدريب وأن كل طرف وشركة وموظف يبدي اهتمامًا خاصًا بهذا التدريب. في هذه الحالة، يصبح التدريب عاملاً في تطوير أنسب المهارات لأنها تتيح لرأس المال مضاعفة المعرفة من خلال وضعها في خدمة الشركة، بحيث لا تتمكن من البقاء فحسب، بل تواجه أيضًا المنافسة الشرسة التي يفرضها السوق حفز. لذلك، تتطلب الأنشطة التدريبية سياسة تحفيزية تمكن الشخص من الانخراط في أي ديناميكية من نتائج الأعمال بناءً على توفير ميزة تنافسية مستدامة من خلال التدريب والإبداع والابتكار في مهاراته .

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، التدريب، المهارات، الابتكار، إبداع.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu.

Aussi, je voudrais remercier mes parents qui m'ont soutenu toute ma vie et n'ont jamais refusé de faire ce que je voulais, et j'espère que je répondrai à leurs attentes et que je pourrai leur redonner tout ce qu'ils m'ont offert.

Je voudrais remercier Madame, ROUASKI Fadel Sabah ce fut un plaisir de vous connaître et d'avoir eu la chance de travailler selon vos conseils. Un grand merci à elle pour les efforts qu'elle a fait avec moi et m'avoir soutenu jusqu'à la dernière minute, et un grand merci à monsieur ROUASKI.

Table des matières

Résumé :	I
Remerciements	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	5
1. Contexte et objectifs de la recherche	5
1.1 Contexte de l'étude.....	5
1.2 Questions de recherche.....	6
1.3 Les raisons du choix du thème.....	6
2. Le contexte organisationnel	7
2.1 Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	7
2.2 Présentation de la branche carburant	10
2.3 Objectif et Mission du NAFTAL.....	11
2.4 L'organigramme général de NAFTAL.....	13
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	14
Section1 : Revue de littérature	15
Section 2 : Cadre conceptuel	17
SECTION 1 : Le concept de la fonction des ressources humaines.....	17
1. Définition de la GRH.....	17
SECTION 2 : Le concept de la formation.....	19
1. Les fondements de la formation.....	19
2. Définition de la formation.....	20
3. Investissement formation.....	21
4. Ingénierie de formation.....	21
5. Les objectifs de la formation.....	22
6. Les types de la formation.....	23
7. Les actions de la formation.....	25
8. La politique de formation.....	26

8.1	Définition de la politique de formation.....	26
8.2	Les objectifs d'une politique de formation.....	26
8.2.1	Les moyens à mettre en place pour une politique de formation.....	27
9.	Le plan de formation.....	27
9.1	Définitions du plan de formation.....	27
9.2	La réalisation et suivi du plan de formation.....	28
10.	l'évaluation de la formation.....	29
SECTION 3 :	La notion de compétence.....	30
1.	Définition, structures et évaluation de la compétence.....	30
1.1.	Définition de la compétence.....	30
1.2.	L'évaluation des compétences.....	31
2.	Les catégories de compétence.....	32
3.	Les enjeux et la construction d'un modèle de compétence.....	33
3.1.	Les enjeux attachés à la compétence.....	33
3.2.	La construction d'un modèle de compétence.....	33
4.	L'ingénierie de développement des compétences.....	34
5.	Les typologies et caractéristiques des compétences.....	35
6.	La mise en œuvre du management des compétences.....	36
6.1.	Définition du management des compétences.....	36
6.2.	Les étapes du management des compétences.....	37
SECTION 4 :	La relation entre la formation compétence.....	38
1.	La nécessité de formation dans le développement des compétences.....	38
1.2	Développement de la compétence.....	39
1.2.	La formation et le développement des compétences.....	39

2. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences.....	40
2.1. Situer la formation dans un processus éducatif.....	40
2.2 Promouvoir le bon usage de la formation.....	41
2.3. Etablir des cahiers de charge.....	41
2.4. Concevoir une action de formation adaptée.....	41
2.5. Choisir les actions prioritaires.....	41
3. La valorisation des compétences par la formation.....	42
4. Les référentiels de compétence et de formation.....	42
4.1. Le référentiel de l'activité.....	42
4.2. Le référentiel de compétence.....	42
4.3. Le référentiel de formation.....	43
5. Lier approche compétence et pratique de formation.....	43
CHAPITRE 3 : LA FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES AU SEIN DE NAFTAL....	44
Section 1 : La formation au sein de NAFTAL.....	45
Section 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	51
1. Approche méthodologique	50
2. Les outils de collecte des données	50
2.1 Le questionnaire	51
2.2 La documentation utilisée	52
3. Population et l'échantillonnage	51
4. La structure du questionnaire	51
CHAPITRE 04 : RESULTATS ET DISCUSSIONS	52
1. Interprétation des résultats :	53
2. Discussions et résultats :	73
CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE.....	76
ANNEXE	82
ANNEXE A	83
ANNEXE B	85

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé	page
1	La répartition de l'échantillon selon l'âge	53
2	La répartition de l'échantillon par CSP	54
3	La répartition de l'échantillon selon l'expérience	54
4	La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation	56
5	Pensez-vous que la formation est bénéfique ?	57
6	Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?	58
7	l'harmonisation du programme de formation avec le travail	59
8	Selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteint	60
9	La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation	61
10	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation après la formation	62
11	L'auteur de l'évaluation	63
12	La répartition de l'échantillon selon la nécessité de l'évaluation	64
13	Souhaitez-vous faire une autre formation ?	65
14	Communication des objectifs de la formation	66
15	La formation vous-a-t-elle semblé adapté à vos besoins	67
16	Application des connaissances acquises lors de cette formation au travail	68
17	Pensez-vous que la formation développe vraiment vos compétences ?	69

Liste des figures

Figure N°	Intitulé	Page
1	Organigramme de NAFTAL	13
2	La répartition de l'échantillon par genre	53
3	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	55
4	L'avis des participants sur la formation	57
5	L'harmonisation du programme de formation avec le travail par CSP	59
6	L'atteinte des objectifs	56
7	Le suivi après la formation	61
8	L'évaluation après le stage de formation	62
9	L'auteur de l'évaluation	63
10	la nécessité de l'évaluation	64
11	Le besoin d'une autre formation	65
12	Communication des objectifs de formation	66
13	Adaptation aux besoins du personnel après la formation	67
14	Application des connaissances acquises	68
15	Développement des compétences par la formation	69

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CBR : Carburant

CE : Comité d'Entreprise

CLP : Carburants, Lubrifiants et Pneumatique

CSP : Catégorie Socio professionnelle

DFC : Département Finances et Comptabilité

DG : Direction Générale

DRH : Direction des ressources humaines.

GRH : La gestion des ressources humaines.

RH : Ressource humaines.

INTRODUCTION

Dans un environnement difficile caractérisé par une concurrence de plus en plus féroce, une entreprise doit être guidée pour atteindre des objectifs de performance qui lui permettent non seulement de survivre mais aussi de rivaliser.

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : internationalisation sous toutes les formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing), importance accrue des facteurs financiers dans la décision industrielles, élargissement de la concurrence aux pays émergents. L'ouverture globale des économies conjuguées à une accélération technologique sans précédent conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique qu'humain. (BOUCHET M-H, Pearson Education, 2005.)¹.

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des situations inédites. L'intensification des échanges entre pays, l'émergence des technologies de l'information et de la communication, l'émergence d'une concurrence féroce à l'échelle mondiale, l'émergence de nouveaux marchés, l'émergence de nouveaux acteurs économiques sur la scène internationale, les enjeux du développement durable et la croissance l'incertitude de l'économie mondiale sont autant de facteurs qui pèsent sur les entreprises. En effet, pour bénéficier de la performance économique et de la capacité d'adaptation à tous ces changements environnementaux, et pour atteindre leurs objectifs, les entreprises sont contraintes de développer leurs ressources humaines. Les ressources humaines apparaissent dans ce nouveau contexte comme un atout important et une source de compétitivité et d'efficacité, et non comme un centre de coûts, comme certains le pensaient.

Aujourd'hui, les compétences se voient attribuer deux dimensions : l'acceptation dans la gestion des ressources humaines et la formulation dans la stratégie. Le concept de compétences influence les concepts d'apprentissage et d'organisation du travail. Quels que soient les domaines d'application, les compétences ne sont jamais acquises définitivement, compte tenu de l'instabilité de l'environnement technologique, scientifique, organisationnel... En effet, ce qui semble d'actualité et d'actualité aujourd'hui peut devenir obsolète et obsolète dans le futur. Le développement des compétences peut donc apparaître comme un problème sérieux pour une entreprise dans tous les secteurs d'activité, il ne reste plus qu'à s'interroger sur les conditions garantissant le développement des compétences individuelles et collectives et les situations propices à leur production ? Ainsi, parmi les méthodes adoptées par les professionnels, les dispositifs d'apprentissage tout au long de la vie peuvent permettre l'acquisition, le maintien et le développement de compétences

¹ Michel-Henry Bouchet, «La globalisation, : introduction à l'économie du nouveau monde». Pearson Education, 2005

professionnelles, mais qui peuvent aussi parvenir à la réalisation des objectifs de l'entreprise et ceux des salariés. En effet, toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle doit gérer. Depuis, quelques années, en Algérie, la formation du personnel d'entreprise est plus que primordiale et nécessaire. Les milieux de travail sont, en fait, traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de la main d'œuvre. Les entreprises algériennes font face à de nouvelles réalités à savoir : le développement des technologies de l'information et de la communication ; la dynamique des marchés internationaux qui force les entreprises à améliorer, sans cesse, la qualité de leurs produits et services.

Au cours des dernières années, la formation s'est étendue et s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel pour la mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences. Les employeurs se sont rendu compte que l'introduction de nouvelles technologies de pointe ne pouvait pas à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité.

Les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés : les ressources humaines.

Pour illustrer concrètement l'intérêt que porte le gouvernement algérien à la formation continue, la législation algérienne a promulgué un texte dans ce sens en 2001, imposant de ce fait aux entreprises de consacrer 1% de la masse salariale à la formation². Ceci n'est possible que par la pratique, entre autre, d'une bonne politique de formation et de développement des compétences qu'aura comme objectif principal la mise à la disposition de l'entreprise des personnes compétentes ayant un potentiel de développement et qui auront à charge de développer leur organisation dans un environnement concurrentiel et où la créativité et la mobilisation feront la différence.

² BELAID.M & TAOURI.D, Edition pages bleues, Alger, 2005, P14.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1. Contexte et objectifs de la recherche

Dans cette section nous présentant le contexte et l'objectif de l'étude. Le but de ce premier chapitre est de définir le contexte et les objectifs de notre recherche et de justifier sa pertinence, nous entamerons ainsi nos questionnements de recherche et les hypothèses

1.1 Contexte de la recherche

Aujourd'hui, plus aucune entreprise n'ignore l'importance de la formation, Au cours des dernières années, la formation s'est étendue et s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel pour la mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences. Les employeurs se sont rendu compte que l'introduction de nouvelles technologies de pointe ne pouvait pas à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité.

Face aux différents changements imposés par l'environnement, et face aux défis quotidiens, l'entreprise se doit de réagir en se basant sur ses compétences. Cependant les compétences, les savoirs et les connaissances ne cessent d'évoluer, l'entreprise doit donc les développer perpétuellement pour éviter les risques de pénurie qui mèneront à la marginalisation. Ces compétences sont détenues, développées, mises en œuvre, partagées par des hommes, l'entreprise se doit donc de les motiver et satisfaire leur besoin pour qu'ils mobilisent et développent davantage leurs compétences

Les salariés attendent beaucoup de la formation continue, car ils sont conscients des conséquences qu'elle peut avoir sur le développement de leurs compétences, sur leurs carrières, leurs motivations, leurs rémunérations et promotions, leurs efficacités...

La présente étude a été menée au sein de l'entreprise pétrolière algérienne, NAFTAL spécialisée dans la distribution des produits pétroliers Branche carburant.

Notre choix s'est fait sur cette entreprise eu égard à la place qu'elle occupe dans le secteur pétrolier algérien ainsi qu'à sa réputation. Aussi, faire un stage de fin d'études au sein d'une telle entreprise pourrait nous ouvrir de belles perspectives professionnelles.

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et son impact sur le développement des compétences au sein du NAFTAL.

Nous nous sommes interrogés sur le rôle que pourrait avoir la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL. Qui vise l'amélioration des compétences des employés, la correction des lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

1.2 Les raisons du choix du thème

Le choix de notre sujet «La contribution de la formation au développement des compétences» est lié à l'importance de la formation pour les entreprises et plus précisément la fonction RH.

Cette recherche a également pour objectif de :

- Acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines ;
- Avoir une idée sur les conditions de déroulement de l'action formation au sein de l'entreprise;
- Connaitre l'impact de la formation sur développement des compétences et l'optimisation de la fonction RH ;
- De montrer l'importance de la formation pour les entreprises et les salariés.

2. Questions de recherche

Partant du contexte présenté ci-haut, nous nous sommes interrogés de la manière suivante :

Quelle est la contribution de la formation au niveau NAFTAL Carburent sur développement ces compétences ?

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons des questions secondaires suivantes :

- Quelle est la relation existante entre la formation et les compétences ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences au niveau NAFTAL Carburent ?

L'hypothèse

- H1 : pour atteindre les objectifs liés à cette formation ont-ils, et la formation être bénéfique, un programme de formation doit être conforme aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise et harmonise avec le poste de travail.
- H2 : après chaque formation, un suivi et un système d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir mesurer les capacités du personnel formé.

3. Cadre organisationnel

Présentation de l'entreprise NAFTAL.

Cette Première section permet de donner un aperçu sur l'organisme d'accueil

NAFTAL, son historique, sa création, son objet social, l'organisation de ses missions, ses objectifs ainsi que son organisation, son évolution structurelle et organisationnelle, et stratégique.

3.1 Historique du NAFTAL.

3.1.1. Historique du groupe SONATRACH :

SONATRACH, Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures est une société ayant pour activité le raffinage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, dépendait entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM...

3.1.2. Création de l'entreprise NAFTAL :

Créée par le décret n° 80-101 du 06 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités. ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87-189 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.
 - NAFTAL : Chargée, dans le cadre du développement économique et social de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.
- NAFT: Pétrole.
 - AL: AL Djazair (Algérie), C'est-à-dire : Pétrole Algérie

3.1.3. Objet social :

C'est une entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers, y compris les produits CLPB (carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes) et GPL (gaz de pétrole liquéfié) ; et ceci à partir du 27 août 1987.

3.1.4. Organisation de l'entreprise :

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre Composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda..) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent). Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose, comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marines (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

- Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL ;
- Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical) ;
- Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers ;
- Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales) ;
- Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE) ;
- Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ) ;
- Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles).

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

1. Niveau central : Directions d'activités et de Produits, Départements et services ;
2. Niveau décentralisé : Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL.

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 Kg et 3 Kg et le propane en Bouteilles de 35 Kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- Approvisionnement ;
- Stockage des produits ;
- Ventes des produits et prestations de services

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

- Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ (au niveau local) exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03 % ;
- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir-faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers ;
- Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire) ;
- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux ;
- Des bacs de stockage des bitumes ;
- Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en

commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

3.1.5. Evolution structurelle et organisationnelle :

Cette évolution retrace le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation de NAFTAL.

L'entreprise NAFTAL a été créée en 1980 sur le nom ERDP-NAFTAL. Constituée par là le transfert des structures par SONATRACH, elle a subi bien des structurations et restructurations tout au long de la période allant de sa naissance à nos jours

3.2. Présentation de la branche carburant

La branche carburante est structurée en deux divisions aviation marine (AVM) et la division gestion des infrastructures de stockage (GIS). Les principales missions de ces deux directions sont :

Division Aviation et Marine BC/AVM

La division aviation et marine assure la satisfaction des besoins en produits Aviation et Marine, de la clientèle nationale et internationale (compagnies Étrangères) elle a pour mission de :

- Superviser, coordonner et contrôler les activités d'approvisionnement, de stockage, ravitaillement et transport des produits Aviation et marine, sur les aéroports et ports où la BC/AVM dispose d'installations.
- Assurer la préservation de la conformité du produit jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client.
- Assurer la maintenance des installations et les moyens de distribution.
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller de l'image de marque de l'entreprise.

Division gestion des infrastructures de stockage BC/GIS :

Elle a pour mission de :

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement et livraison des carburants terre au niveau des dépôts et secondaires.
- Assurer la préservation de la conformité du produit de son approvisionnement jusqu'à sa livraison ou son ravitaillement, conformément aux exigences de la branche commercialisation.
- Assurer la maintenance des installations de stockage et des moyens de distribution.

- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la branche commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'entreprise.
- Produit commercialisé par la branche :
 - Le carburéacteur jet-A1 (kérosène), destiné aux avions turboréacteurs.
 - L'essence Avgas-100 LL, consommé par les moteurs d'avions à pistons (à hélices).
 - Les lubrifiantes aviations.

3.3 Objectif et Mission du NAFTAL

Durant son activité, l'entreprise NATAL tente d'assurer ses missions et d'atteindre ses objectifs.

2.2.1. Missions du NAFTAL :

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatiques ; elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité. Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

3.2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL :

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisée le plus vite possible ;

car l'ouverture du marché à la concurrence et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position quasiment monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence potentielle.

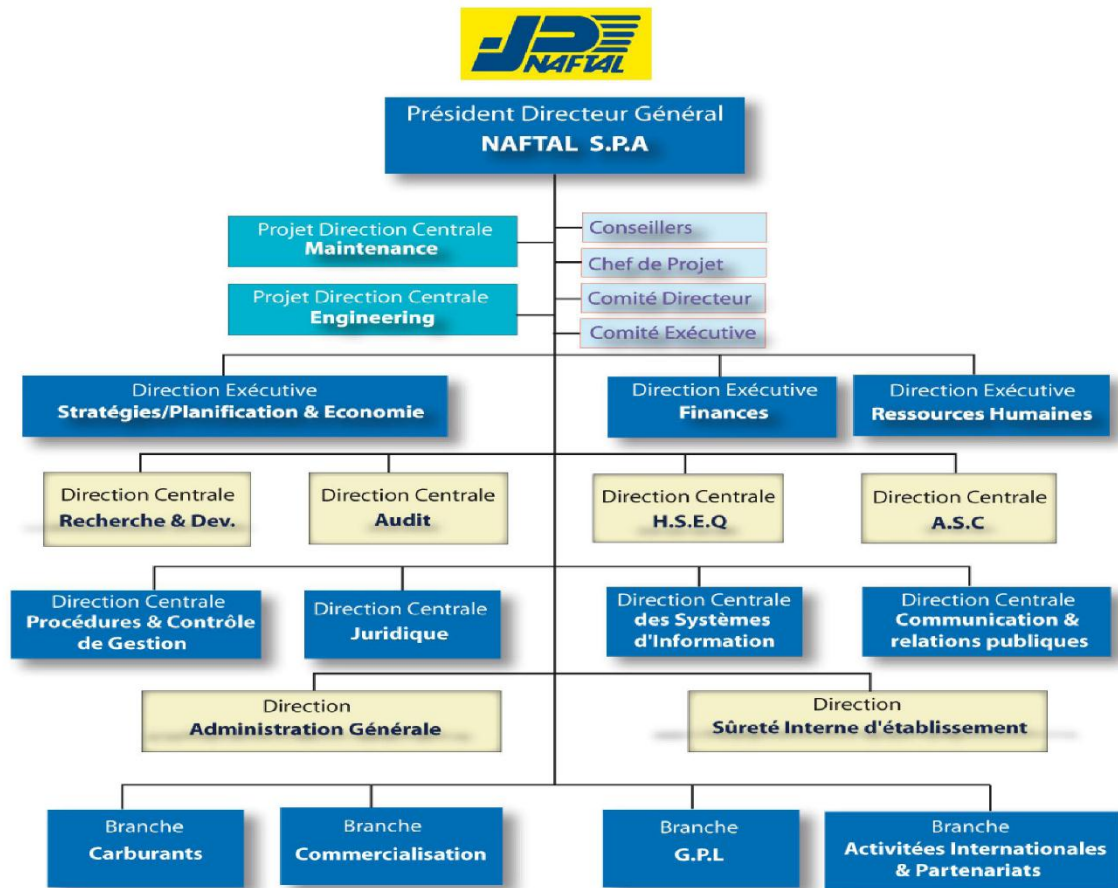
NAFTAL vise généralement un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL ces dernières années portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation des infrastructures de stockage ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services ;
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et son matériel de manutention; • L'augmentation de ses capacités de transport par piste ;
- La promotion des produits propres : GPL et essence, Sans plomb.

3.4. L'organigramme général de NAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise

**CHAPITRE 2 : REVUE
DELITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE

Dans cette section, nous allons présenter l'ensemble des travaux qui ont été publiés sur le thème de **La contribution de la formation au développement des compétences**, et faire le choix d'un modèle d'analyse et de le justifier par rapport à la thématique suivie.

Le thème La contribution de la formation au développement des compétences a fait l'objet de plusieurs débats théoriques très riches.

BERNIER, BLANCHARD et THACKER (1999) ont observé que la formation dans ses deux types 'initiale ou continue', représente un outil crucial au développement des compétences des employés et par le fait même, de la compétitivité des entreprises.

SYLVIE GUERRERO (2014) ou il a présenté l'importance de la fonction RH par rapport aux autres fonctions de gestion. Plus précisément dans son 6ème chapitre, il a abordé le concept formation comme outil principal de la fonction RH et surtout la contribution de la formation dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

JEAN-MARIE PERETTI (2013) ou il présente une vision globale du management de la ressources humaines y compris la formation.

Selon JEAN-MARIE PERETTI la formation répond à la fois aux besoins de l'entreprise et aux attentes des salariés, la formation aide à l'adaptation des salariés à leurs postes et à l'évolution des individus, c'est un ensemble de situations où les compétences s'acquièrent. Concernant la politique de la formation il observe qu'elle est indissociable de la politique de l'emploi et qu'elle contribue au développement des compétences des salariés et à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

JEAN-MARIE PERETTI (2016), il a présenté l'importance de la fonction formation comme un moyen qui garantis la qualité de la GRH, l'entreprise est obligé de garantir l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs postes. Selon lui le droit à la formation professionnelle a comme conséquence de rendre les employés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise.

Selon SYLVIE GUERRERO (2014) l'outil crucial qui permet de réussir la réalisation d'un plan de formation c'est l'analyse des besoins en formation, l'analyse des besoins permet de mettre en place les formations adéquates avec les objectifs de l'entreprise, ici les managers ont un rôle important dans l'analyse de besoins en formation c'est à son tour de manager l'équipe qui récolte les besoins nécessaires.

JACQUELINE BARRAUD (2008) ou il a montré comment la fonction ressources humaines pourra faire face aux différentes mutations. L'auteur a abordé le concept formation ainsi que le concept compétence en essayant de définir le rôle des compétences dans la formation, et de l'importance de la formation comme métier principal de la fonction RH.

SYLVIE GUERRERO (2014) présente l'importance de la fonction RH par rapport aux autres fonctions de gestion, il a abordé le concept formation comme outil principal de la fonction RH et surtout la contribution de la formation dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

SYLVIE GUERRERO (2014) résulte que l'objectif principal de la formation c'est de donner la chance aux employés de développer leurs compétences. Afin qu'ils puissent contribuer à l'amélioration et le développement de l'entreprise et la réalisation de ces objectifs.

Selon SYLVIE GUERRERO (2014) l'outil crucial qui permet de réussir la réalisation d'un plan de formation c'est l'analyse des besoins en formation, l'analyse des besoins permet de mettre en place les formations adéquates avec les objectifs de l'entreprise, ici les managers ont un rôle important dans l'analyse de besoins en formation c'est à son tour de manager l'équipe qui récolte les besoins nécessaires.

SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL

1. Le concept de la fonction des ressources humaines

Le concept administratif du personnel au sein de l'entreprise a évolué à travers la devenir la gestion des ressources humaines (GRH), et ce nouveau concept est beaucoup plus large, car elle dépasse la simple administration pour englober la gestion des ressources humaines avec toutes les fonctions qui vont avec. Et la formation c'est l'un de ces fonctions, donc On ne peut comprendre la notion d'apprentissage sans avoir préalablement défini le terme de ressources humaines. C'est pourquoi nous allons faire le point sur les différentes définitions.

1.1 Définition de la GRH

Afin de comprendre le sens de la gestion des ressources humaines, nous proposons différentes définitions Le tableau suivant résume les définitions des différents auteurs :

Auteurs	Définition
Pierre LOUART (1991 : 17)	La GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de tâches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion. ³
P. ROUSSEL, cité par M. MORENO	Patrice ROUSSEL donne la définition suivante : la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

³ Pierre Louart, « Gestion des Ressources Humaines, Éditions Eyrolles, université Paris, 2ème édition, 1991.

(2008 : 5)	L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. ⁴
G. LACONO (2002 : 11)	La GRH est une discipline récente. Elle dérive de plusieurs champs disciplinaires, de l'économie, du droit, de la gestion. Elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité. ⁵
P. GILBERT (2006 : 640)	Lors de l'introduction des démarches de qualité au sein d'une organisation, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du système d'information de la GRH. ⁶
F. SILVA (2008 : 143)	La GRH est d'abord structurée par un ensemble de procédures administratives émanant du droit du travail que la fonction RH doit appliquer de façon claire et précise. ⁷

Chaque auteur définit la gestion des ressources humaines selon une idée précise, il y a Pour ceux qui pensent que ce dernier est un ensemble de moyens et d'outils, Les procédures et les normes de l'entreprise pour le recrutement des employés Compétent, le développer et le maintenir afin de créer de la valeur pour l'organisation. Ou Eh bien, il est considéré comme un ensemble de politiques et de pratiques mises en œuvre par l'entreprise S'efforcer d'avoir des employés compétents.

⁴ M. Moreno, « Gestion des Ressources Humaines », GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris, 2008

⁵ G. Lacono, « GRH », édition Casbah, Alger, 2002.)

⁶ Guilbert. P, « L'informatisation de la GRH », encyclopédie des RH, édition Vuibert, Paris, 2006.

⁷ Silva, « être e-DRH », éditions liaisons, Paris, 2008.

La Fonction Ressources Humaines (FRH) s'efforce de définir la meilleure adéquation Possibilité entre travail (organisation) et ressources (personnes). Cela s'est passé le À travers une série de structures, de plans et d'actions. C'est considéré Toutes les activités qui permettent à l'organisation de disposer des ressources humaines correspondantes Son exigence en termes de quantité et de qualité. Dans ces activités, nous pouvons déterminer : Recrutement, rémunération, formation, évaluation, négociation avec tous les acteurs Entreprise, mobile... etc.

La gestion des ressources humaines est une discipline émergente. Il vient de plusieurs domaines Discipline, économie, droit, gestion. Il est également situé au confluent Philosophie, psychologie et sociologie. Ces prêts continus et multiformes La richesse et l'intérêt du sujet révèlent aussi sa fragilité.

Par conséquent, la GRH est devenue l'une des fonctions du management. Cette fonction est utile pour Objectif, mobiliser le potentiel et les compétences de chaque collaborateur, et fidéliser ses Les individus et tout ce qui renforce encore leur attachement à l'entreprise.

2. Le concept de la formation

La formation est perçue comme une forme d'avantage accordé aux salariés Utilisé pour répondre aux besoins spécifiques des employés pour s'adapter au développement Administration. L'ambition de développer les compétences des collaborateurs selon la stratégie et Objectif de gestion, il est devenu une variable stratégique et un réel investir.

2.1 Les fondements de la formation

Pendant longtemps, le système de formation communautaire Par rapport au secteur privé, les caractéristiques du territoire ne sont pas exceptionnelles, Ces dernières années, il y a eu un processus de convergence de plus en plus évident, Modifications du cadre juridique et réglementaire.

Le processus de formation constitue un processus maîtrisé lié à la gestion Prévoir les emplois et les compétences.

2.2 Définition de la formation

Auteurs	Définition
SEKIOU Lakhdar 1993, p.33	La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. ⁸
SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre 2001, p.536	Un ensemble d'actions , de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements , leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures . ⁹
J.P CITEAU 1992, p.85	la formation est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. ¹⁰

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvres à fin d'améliorer les aptitudes est les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

La formation considérées comme un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

2.3 Investissement formation

Ce concept fait appel à l'idée que la formation n'est plus une telle dépense sociale, ni même le coût doit être minimisé et même éliminé. Seulement au milieu des années 80 l'idée de

⁸ SEKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993, p.33

⁹ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001, p.536

¹⁰ CITEA J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

traiter la formation en entreprise comme un investissement il commence s'imposent en raison des enjeux économiques, technologiques et structure organisationnelle nécessitant la présence et le développement de nouvelles compétences dans Entreprise. La formation est donc présentée comme l'un des instruments les plus privilégiés mettre à disposition de l'entreprise les compétences qui lui sont jugées utiles développement. Il définit la formation comme un investissement immatériel le problème de sa mesure. En effet, il est reconnu en fonctionnement (coûts), mais il provoque : tente de calculer le retour sur investissement, notamment en évaluant les effets l'économie de la formation dans le processus d'ingénierie de formation.

2.4 Ingénierie de formation

Guy Le Boterf (1990) la définit comme suit : « c'est un ensemble coordonné d'activités permettant de maîtriser et de synthétiser des informations multiples, nécessaire à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation, en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité »¹¹

Premièrement, le mot ingénierie se rapporte à univers technique. C'est parce que même s'il s'agit de formation (qui fait jusqu'à présent partie de l'environnement social et culturel de l'entreprise), l'ingénierie de formation nécessite et utilise différentes méthodes et moyens (à atteindre) l'objectif d'optimiser la politique de formation), y compris analyse des besoins formation, projet de plan de formation, définition du cahier des charges (pour négocie l'achat de formation avec un fournisseur externe...), élaboration et suivi du plan formation et ingénierie de la qualité en milieu de formation.

2.5 Les objectifs de la formation

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des administrations. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que:

- augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance amélioration des services publics, polyvalence).
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.

¹¹ Dimitri Weiss, Ed d'Organisation, Paris, 2001, p.435

- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements des réglementations et des textes législatifs.

Les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories:

2.5.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

En ce sens, les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise consiste à :

- Développer les compétences et participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise,
- Permettre à la DRH de repérer les salariés les plus qualifiés pour une promotion et éventuellement remplacer les départ en retraite,
- Faire progresser l'encadrement de l'entreprise dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager ;
- Répondre à un besoin professionnel (former aux métiers ou évidemment a leurs évolutions)
- Acquérir de nouvelles compétences,
- Aider à l'intégration des employés (trouver les clefs de la réussite),
- Permettre la possibilité de conversion des salariés qui perdent leur emplois, afin d'accéder a d'autre emplois exigeant une compétence différentes,

Pour réaliser cette raison la politique d'entreprise en générale et celle inhérente à la Formation s'articule autour des fondamentaux suivants :

- L'organisation,
- l'amélioration du niveau de gestion,
- L'innovation,
- La recherche et le développement,
- La formation professionnelle continue des personnes,
- Dispenser d'une bonne qualité d'encadrement, sa motivation et certainement hausser les degrés de son implication,
- Le développement d'une politique commerciale orientée vers le client (l'écoute et la satisfaction de la clientèle),
- La fiabilité et la fluidité du système de communication.

2.5.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

La Formation professionnelle est un outil pour mieux orienter les conditions de l'organisation du travail dans un contexte de transformation.

Les impacts de la Formation sur les employés sont au nombre de trois :

- L'adaptabilité : rendre les employés capables d'exécuter les instructions des travaux demandés et de satisfaire efficacement aux besoins du changement,
- Le développement psycho-social :

La formation professionnelle continue permet la confrontation des individus en milieux professionnels, ce qui donne lieu à l'échange d'information et des expériences entre eux pour enrichir et développer le comportement des personnes.

- La mise en valeur des compétences :

Consiste à maintenir en degré élevé l'employabilité de la main d'œuvre et de développer les compétences exigées par le marché du travail.

2.5.3 Quand est-ce que la formation doit être mobilisée

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin de compétences apparaît :

- Lorsqu'un projet est lancé, une nouvelle procédure, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail.
- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité.
- Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

2.6 Les types de la formation

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.¹²

2.6.1 La formation initiale

¹² JACQUES Soyer, « formation », édition organisation, Paris 2003, p.34-36

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.¹³

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace.

2.6.2 La formation continue

Permet la confrontation des individus en milieux professionnels, ce qui donne lieu à l'échange d'information et des expériences entre eux pour enrichir et développer le comportement des personnes.

On distingue Deux types:

2.6.2.1. Formation de courte durée

Le but de la formation de courte durée est d'évaluer la compétence de l'agent, en particulier Adéquation avec les exigences et les besoins du poste existant ou proposé.

A). Formation séminaires ou perfectionnement:

Il s'agit de sessions de formation, y compris l'échange d'informations et Expériences sur des sujets homogènes.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines liés aux exigences du poste actuel et/ou qui ont pour but de préparer à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce contexte est l'amélioration continue des qualifications à jour grâce à une nouvelle entrée conceptuelle dans le domaine des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

B). Formation de recyclage:

La formation qui désigne l'ensemble des programmes (état, syndicat), destinés à former employés déplacés en raison d'un changement dû à l'automatisation, pour les familiariser

¹³ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003, p.13

avec de nouvelles tâches ou pour leur apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

C). Formation préalable à la titularisation :

Les nouvelles recrues doivent subir une période d'intégration conçue pour leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus au cours de cette période d'induction.

D). Formation sur le tas:

La formation se faisant sur le tas (sur le poste du travail) et le lien d'apprentissage était atelier ou bureau, cette formation a permis au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter à exigences, des changements techniques dans leur position.

2.6.2.2 Formation de longue durée

La formation de longue durée vise à développer des compétences nouvelles ou acquérir de nouvelles connaissances, sanctionnées par des diplômes.

Formation externe diplômant: Cette formation permet d'acquérir de nouvelles connaissances sanctionnées par un diplôme. L'accès à cette formation dépend de la performance de salarie, et de leur potentiel et de leur poste Agents concernés (4 heures par semaine).

2.7 Les actions de la formation

« La formation a été adoptée par les administrations du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'attente de leurs objectifs et permet d'optimisé aux mieux leurs rendement. Les actions de formation peuvent être de quatre types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses action ce résume comme suit »¹⁴

A). Un moyen de développement:

L'objectif de la formation des salariés est de les maintenir dans l'emploi puis d'assurer leur développement professionnel.

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et de protection contre la stagnation.

B). Un moyen de croissance :

¹⁴ FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, « Gestion des ressources humaines », 4eme édition, Paris, 2013, p.45

« La formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de rendement »¹⁵

C). Un moyen d'adaptation:

La majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés. « Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés »¹⁶

D). Un moyen d'efficacité collective:

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

2.8 La politique de formation

La politique de formation est à bien des égards une constante avec laquelle il serait compté judicieux pour établir la performance et la capacité durable à faire face concurrents.

2.8.1 Définition de la politique de formation

Selon JAQUE Soyer, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusé »¹⁷

Selon Alain MEIGNANT¹⁸, une politique de formation doit répondre a trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

Règles d'organisation à respecter, notamment la répartition de responsabilités différentes acteurs. Conditions de réussite et principes d'efficacité.

2.8.2 Les objectifs d'une politique de formation

La politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs dont nous citons Certains:

- adapter le personnel à son poste actuel;

¹⁵ IBID P45.

¹⁶ IBID P45.

¹⁷ DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 1999, p.48

¹⁸ ALAIN MEIGNANT « manager la formation » éditions liaison, Paris 1997, p.65

- Développer le professionnalisme des employés;
- Préparer le personnel pour les futurs quarts de travail ;
- Permettre aux employés de participer efficacement aux projets administratifs;
- augmenter le niveau global du personnel ;
- Aider les employés à aller au-delà de l'administration.

2.8.2.1 Les moyens à mettre en place pour une politique de formation

Pour atteindre ces objectifs, des mesures habilitantes doivent être mises en place mise en œuvre de la politique de formation. Ils se résument comme suit :

A). Ressources humaines:

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les entraîneurs qu'ils peuvent être internes ou externes. Ces derniers sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et expériences.

B). Ressources financières:

L'élaboration de la politique de formation devrait être financée par et instructions pouvant être disponibles pour la formation (budget, locaux, équipement et mobilier...)

2.9 Le plan de formation

Un projet de formation est toujours un processus complexe, on retrouve généralement des étapes clés et un ordre de classement dans l'élaboration et la réalisation d'un programme de formation, dont la première concernant l'identification des besoins.

2.9.1 Définitions du plan de formation

Il peut être défini comme étant : « un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge »¹⁹

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une administration.

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans

¹⁹ GRUY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation, Paris, 1993, p.97.

une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés »²⁰

Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan de formation, il formalise et regroupe l'ensemble des actions de formation que l'employeur retient pour ses salariés.

Ce plan lui permet de traduire ses priorités et de caractériser de fait le modèle de la politique de la GRH qu'il entend conduire.

2.9.2 La réalisation et suivi du plan de formation

Une fois qu'un projet de plan a été approuvé par les différents acteurs, il devient un document travail non seulement pour l'équipe de formation, mais aussi pour tous les responsables d'action.

Par conséquent, le plan de formation devrait être largement diffusé dans l'administration.

A). La réalisation du plan de formation

La mise en œuvre peut être envisagée sous différentes formes : interne, stage.

Ainsi, La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul ne fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

B). Le suivi du plan de formation

Jaques Soyer²¹ définit le suivi comme : « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ».²¹

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (bilan formation, déclaration fiscale formation).

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupe formés, le nombre des stagiaires, le nombre d'heures

²⁰ ALAIN MEIGNANT OP.CIT, p.221.

²¹ JACQUES SOYER OP.CIT, p246

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé administratif (bilan formation, déclaration fiscale formation).

2.10 L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation a pour but de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les collaborateurs et les écarts entre les objectifs fixés par la formation et résultats effectivement obtenus. Et d'une manière plus large, s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formation au niveau de l'entreprise.

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.

Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à ses composantes, comme le contenu, les techniques, les supports,...etc.

Etablir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs.

- La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

Chercher à connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation.

Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation.

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement,...etc.).

3. La notion de compétence

Les compétences naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité. Les turbulences du contexte économique contraignent les individus et l'entreprise à se transformer, à s'adapter, à anticiper. Construire l'avenir implique que l'on investisse dans le domaine matériels mais aussi tout autant dans le domaine des savoir et des savoir-faire car les compétences sont devenues l'une des clés du développement. Le terme de « compétence » est ainsi aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine des ressources humaines.

3.1 Définition, structures et évaluation de la compétence

3.1.1 Définition de la compétence

Selon Annick Cohen voit que la compétence « peut être envisagée sous l'angle des savoirs tels que savoir, savoir-être, savoir-faire et savoir devenir, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre ou cours de l'action »²²

. Les compétences elle se composant par :

- Les Aptitudes : sont des qualités attachées à un individu, elles caractérisent des dispositions naturelles ou acquises, elles sont utilisées ou non dans un poste. Les aptitudes sont en partie identifiables notamment au moyen de tests, de mise en situation.
- Les Capacités : sont mises en œuvre dans les savoirs et les savoir-faire maîtrisés : « être capable ». Les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat des acquis des apprentissages, de la formation. Les capacités ne sont pas directement observables, elles se définissent à partir des Opérations mentales nécessaires pour maîtriser un savoir, un savoir-faire. Une compétence peut demander plusieurs capacités différentes. Les capacités définissent le niveau de qualification de la personne.
- Les Performances : mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les relations et le climat du groupe de travail.

²² Annick Cohen. Toute la fonction ressources humaines. Édition, Dunod, 2006, paris, p134.

Selon André Guittet, se définit la compétence « Comme étant la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle »²³

Aussi selon Maurice de Montemolin définit la compétence comme étant « Un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».²⁴

Gérard DONNADIEU : « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ».²⁵

3.1.2 L'évaluation des compétences

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes, afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés. L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit être préparée et conduite avec attention et rigueur, et permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires.

Trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert des compétences.

A) La conformité de la prestation formation réalisée

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

B) La qualité pédagogique de la formation mise en place

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

C) Le transfert des compétences

L'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail. Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont: -Mesurer les résultats

²³ André Guittet. Développer les compétences, 2 e édition ESF, 1998, Paris, p13.

²⁴ Philippe Les ERAY. Précis de développement des compétences. Édition Liaison 1999, Paris, p21.

²⁵ DIMITTRI Weiss, « les ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1999. P394

obtenus pour les comparer aux objectifs fixés. -Adapter le personnel à sa fonction. - Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel.

L'acte d'évaluation s'effectue à travers deux voies principale :

- La communication avec les principaux acteurs: Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.
- La mise en œuvre de deux boucles de feed-back: Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation.

3.2 Les catégories de compétence

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les acteurs écrivent sur cette notion. De façon générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence.

Il existe plusieurs catégories de compétences :

3.2.1 Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (connaître les lois élémentaire de l'assurance).

3.2.2 Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives (savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunions...)

3.2.3 Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est à dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplômé, être organisé ou savoir communiquer).

3.2.4 Communication : Il contient d'utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.

3.2.5 Souplesse du comportement : Il s'agit de modifier les priorités opérationnelles pour répondre à des nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude.

3.2.6 Confiance en soi : La confiance en soi consiste à assumer la responsabilité du travail de son unité, recherche des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

3.2.7 Compétences émotionnelles : Il s'agit de conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle

3.2.8 Éthique et valeurs : S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique, utiliser des pratiques d'éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité des mesures de donation et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.

3.3 Les enjeux et la construction d'un modèle de compétence

3.3.1 Les enjeux attachés à la compétence

On distingue deux types d'enjeux

A) L'enjeu organisationnel

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera dite « apprenante », lorsque l'intérêt portera sur les collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissance et de savoir-faire dans l'organisation.

B) L'enjeu sociétal

Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières. Ce souci de l'employabilité, très intime lié à la notion de compétence, n'étant plus possible. Les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes de monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant.

3.3.2 La construction d'un modèle de compétence

Construction d'un modèle de compétences : Chaque distribution de compétences correspond dans une certaine mesure à un processus arbitraire.

Les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensemble cohérents à fin de pouvoir objectiver, dénommer de façon univoque chaque comportement. C'est pourquoi, le développement des compétences est idéalement le résultat d'une méthodologie qui répond aux normes des qualités suivantes :

- Chaque compétence doit être observable et mesurable.
- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même façon par tout grâce à une description et à une opérationnalisation claire.
- Le lexique de compétence doit refléter les besoins des départements de l'administration.

3.4 L'ingénierie de développement des compétences

PHILIPPE ERAY, ²⁶ L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation);
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs pédagogiques?
- La conception du projet de formation.
- Sa mise en œuvre et son évaluation. L'ingénierie de formation n'a qu'un objectif: rendre la formation professionnelle plus efficace, on passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation: analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

²⁶ PHILIPPE ERAY, OP.CIT,p.27

3.5 Les typologies et caractéristiques des compétences

3.5.1 Les typologies des compétences

Il existe plusieurs types de compétences que nous citons ci-dessous:

A) Les compétences individuelles

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité, Est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

B) Les compétences collectives

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif: la stimulation l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'administration.

C.FLUCK²⁷, propose quelques voies pour la production des compétences collectives:

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.

Selon GUY LE BOSTERF²⁸, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir communiquer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

²⁷ C.Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Edition Demos, France, 2001, p129

²⁸ Guy Le Bortef, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280

C) Les compétences professionnelles

Les compétences professionnelles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est pas, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

D) Les compétences spécifiques

Les compétences spécifiques: Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

3.5.2 Les caractéristiques des compétences

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- la compétence est finalisée : nous sommes compétents par rapport à un objectif que nous voulons atteindre.
- la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards autres.
- la compétence est constituée d'une combinaison de savoir-faire et de savoir-être.
- la compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Personne n'est compétent en soi.
- la compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

3.6 La mise en œuvre du management des compétences

Le management des compétences n'est pas uniquement un concept. Il s'applique dans la pratique : ses activités ne doivent pas seulement être justifiées scientifiquement, elles doivent aussi avoir point d'appui dans l'entreprise. Le management des compétences est une façon de penser et d'agir intégrant diverses activités de ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

3.6.1 Définition du management des compétences

((DIETRICH.A.)²⁹ « Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise»

Le management de compétence consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain.

(BEIRENDONCK. L-V)³⁰ Le management des compétences est caractérisé par « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »

Ainsi le management de compétence permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite. Il contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux évènements imprévus.

3.6.2 Les étapes du management des compétences

(BEIRENDONCK.L.V.)³¹ propose une démarche, permettant la mise en œuvre du management des compétences, basée sur 10 étapes :

- 1- Établir un groupe pilote planifiant tout le processus, qui doit être responsable de la communication et de la mise en œuvre ;
- 2- Formuler des objectifs et créer un plan d'approche générale ;
- 3- Assurer un point d'appui et un engagement de la part des plus hauts cadres ;
- 4- Traduire la mission et vision en activités et en compétences de base ;
- 5- Formuler les compétences générales ;
- 6- Discuter des conditions tactiques préalablement nécessaires pour une mise en œuvre réussie pour le management des compétences ;
- 7- Présenter les conséquences des choix effectués ;

²⁹ ((DIETRICH.A., 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010, P.1)

³⁰ (BEIRENDONCK. L-V, Edition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006, P.33).

³¹ (BEIRENDONCK.L.V, Edition de Boeck université, Bruxelles, Paris, 2006, P.41

8- Créer un dictionnaire de compétences incluant les compétences et les indicateurs qui seront utilisés dans l'entreprise. Employer de préférence une terminologie existante et réfléchi pour les compétences et l'adapter aux indicateurs en fonction des besoins spécifique de l'entreprise ;

9- Baliser le champ d'action. Choisir de référence un projet pilote dans un département ou pour un groupe cible déterminé, ou l'on note un besoin évident de redéfinition, d'évaluation ou de développement des compétences ;

10- Suivre la logique du modèle de management des compétences pour la planification des interventions.

4. La relation entre la formation compétence

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en termes de compétences, mais aussi elle devient des facteurs clés d'avantage concurrentiel. Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquis dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence. Le développement de compétences consiste à développer les outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision et développer la culture de l'entreprise). La formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances de s'étaler leurs habilités et capacités qui le rendent susceptible et d'accroître leur efficacité, motivation par une meilleure rentabilité et d'affronter les situations de perturbation et on intervenant avec succès.

La formation contribue à trouver des solutions pour combler certains manques et certains écarts et donc développer les compétences du personnel et les mettre au niveau des exigences des matières.

4.1 La nécessité de formation dans le développement des compétences

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants depuis quelque années à de grands changement dans les besoin en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi.

4.1.1 Développement de la compétence

Selon GUY LE Boterf³² . Il y'a de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus , son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale).

Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations azimuts qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur.

L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit.

4.1.2 La formation et le développement des compétences

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, ouvriers, agents de maîtrise) à apprendre sans cesse des nouvelles, la formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir.
- à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation , dans ce sens , alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés , le développement des compétence ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui

³² BOTERF GUY.OPCIT, Paris, 2004, p.56

apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoin de formation et ce qui suivent les différentes formations .

- contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.
- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est à dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaire « Méta compétence»

L'exigence de flexibilité, de qualité et d'innovation fait appel à des nouvelles compétences individuelles que la formation seule ne peut pas développer.

Dans ce contexte, la présence en particulier de quatre types de compétences est incontournable à savoir :

- La capacité d'initiative ;
- La capacité de traitement d'information divers ;
- La capacité d'empathie ;
- La capacité de synthèse et de vision globale.

Ces compétences sont développées aussi bien par la formation que par l'expérience.

C'est à ce niveau qu'intervient donc, l'ingénierie de formation dans le but de bâtir un dispositif de développement des compétences opérationnelles, et donc pleinement efficaces.

4.2 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences

Selon Daniel Pernin,³³ la formation du développement des compétences, comprend cinq principes.

4.2.1 Situer la formation dans un processus éducatif

- Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

³³ MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre édition d'organisation paris 1987, p112.

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce réduit la propension initiale de chacun;
- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun ;
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés;
- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leurs simplicité et leurs valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé ;

4.2.2 Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable de la formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir , et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

4.2.3 Etablir des cahiers de charge

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maitre d'ouvrage et le maitre d'œuvre.

Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs de l'administration et les contraintes professionnelles de la formation.

4.2.4 Concevoir une action de formation adaptée

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

4.2.5 Choisir les actions prioritaires

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'administration choisisse les plus indiquées .ces choix des actions retenues sont faits par les organisateurs de la formation.

4.3 La valorisation des compétences par la formation

La compétence s'inscrit dans une culture, la culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

4.4 Les référentiels de compétence et de formation

Un référentiel doit être élaboré d'une façon concertée, il doit être aussi sanctionné par les hiérarchiques. Donc nous avons distingué trois types de référentiel de compétence qui sont:

- le référentiel de l'activité
- le référentiel de compétence
- le référentiel de formation

4.4.1 Le référentiel de l'activité :

Le référentiel de l'activité permet de décrire les différentes tâches qui sont effectuées par un poste, et aussi elle doit préciser les conditions de la réalisation propre à cette activité telle que les outils, les moyens, les contraintes. Et enfin il définit les exigences de performances à partir des critères d'évaluation de réussite ou d'échec.

4.4.2 Le référentiel de compétence :

Une compétence elle s'exerce dans les différents contextes professionnels telle que vendre, faire fonctionner, gérer. Comme elle devient s'exercer aussi dans le contexte

opérationnel, spécifiée lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définie dans son contexte, telle que vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service.

Le référentiel de compétence permet de décrire l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable de ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

4.4.3 Le référentiel de formation :

Le référentiel de formation doit expliquer très précisément les savoirs et les savoir-faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoirs et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, telle que la réponse à un problème particulier.

4.5 Lier approche compétence et pratique de formation

Avant de se lancer dans une démarche de construction du plan de formation, il est important de lier pratique de formation et approche compétence. Pour cela, il est nécessaire de

- Rencontrer un collaborateur avant son départ en formation pour définir l'objectif opérationnel est un accélérateur de l'apprentissage ;
- Les solutions formation sont nombreuses et dépendent de la nature des compétences à acquérir, des populations à former et de la nature des changements à opérer ;
- Comprendre comment un individu acquiert ses compétences ;
- Savoir comment se transmettent les connaissances et les pratiques dans l'organisation.
- Analyser les situations de travail pour proposer une réponse formation adaptée et correspondant à l'activité, aux contraintes, aux besoins réels et non à une vision théorique
- Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des compétences ;
- Mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et le développement de la compétence.

CHAPITRE 3 : LA FORMATION AU SEIN DE NAFTAL

SECTION 1 : La formation au sein de NAFTAL

Au sein de NAFTAL la formation professionnelle continue prend aujourd'hui une grande importance pour plusieurs raisons, elle est examinée comme un moyen pour réaliser ses objectifs, elle est considérée comme une source de l'enrichissement de portefeuille des compétences de l'entreprise, Aussi elle aide à réaliser de bons résultats en améliorant la qualification des agents et leur performance dans leur poste de travail, et préparer à l'occupation des nouveaux postes, tout cela qui amène vers une productivité équivalente à leurs salariés. NAFTAL assure chaque année un plan de formation qui est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise, traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

1. La politique de formation au sein de l'entreprise NAFTAL

Pour que NAFTAL puisse atteindre ses objectifs, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant. La politique de formation a pour finalité le développement des ressources afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité.

1.1 Les finalités de la politique de formation

- Développement du professionnalisme : La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents et les rendant plus performants à leur poste de travail (qualification et comportement) et en les préparant à l'occupation des nouveaux postes. La formation est un outil aux services du développement des ressources humaines visant à concilier les aspirations des individus (évolution et carrières) et les besoins de l'entreprise. Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique par une mise en adéquation continue entre les exigences des postes, le comportement et la qualification de l'agent. Les agents détectés parmi les hauts potentiels doivent être formés dans les différents métiers de bases de l'entreprise et dans les domaines stratégiques.
- Ouverture sur l'extérieure et veille technologique : La formation doit être ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et expérience diverse réalisée dans le pays et dans le monde. Les relations privilégiées doivent être établies avec les universités, les établissements de formation et de recherche et avec les entreprises de même secteur d'activité.
- Transfert de technologie : L'entreprise doit développer des actions de formation favorisant un transfert de technologie notamment par le biais du partenariat dans le domaine qui intéresse l'entreprise.
- Développement d'une culture d'entreprise : Des actions de formation spécifiques doivent être développées en vue de permettre le renforcement de la culture de l'entreprise. L'accent et

mis, en particulier, sur l'institution d'une communauté de langage, de méthode et outil rationnels de travail. La génération des règles, des normes, des pratiques et des comportements favorisent la constitution d'un patrimoine homogène de valeur susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

1.2 La place de la formation au sein de NAFTAL

Depuis la naissance de l'entreprise NAFTAL les actions de formation existent, et elle n'a jamais cessé de déployer ses énergies pour actualiser et modifier ses méthodes et outils de gestion afin de les mettre en accord aux normes international des entreprises. L'entreprise NAFTAL donne vraiment de l'importance à la formation de son personnel surtout ces dernières années et grâce à la formation on peut avoir plus de connaissances à travers les rencontres.

1.2 Les objectifs de la formation au sein de NAFTAL

- Reprendre à un besoin réel ;
- Intégrer les mutations rapides qui s'opèrent dans l'environnement ;
- Améliorer durablement les savoirs- faire ;
- Acquérir une vision globale et cohérente des processus ressources humaines ;
- Acquérir des aptitudes pour exercer des responsabilités de direction ;
- Maitriser les techniques du management international ;
- Développer ses compétences et son leadership pour conduire le changement face aux mutations internationales ;
- Maitriser l'ensemble du processus de gestion ;
- Elaborer et mettre en œuvre des stratégies appropriées ;
- Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise.

2.4 Les type de la formation

Nous pouvons les classer comme suit :

2.4.1 Selon la durée

L'entreprise adapte plusieurs types de formation dont on peut distinguer :

- Des formations de court terme (qualifiant) :

Elles sont les plus répandus, et cela se passe entre 3 à 5 jours, nous citons :

Le regroupement : l'ordre vient d'abord d'Alger, ce type concerne en général les juristes, les chefs de service et de cout, il s'effectue en maximum d'une journée à cinq jours. Et l'entreprise prend ses salariés en charge.

- **Des formations de long terme (diplomate) :**

Pour ce type nous pouvons constater une absence totale en raison de l'incapacité de l'entreprise à libérer ses salariés pour une longue durée, pour éviter les difficultés. Et dans ce type nous devons faire un plan pour un seuil salariés et ce dernier disposer par des modules, en générale il y'a 5 à 7modules .La durée de la formation ne dépasse pas 5mois, donc dans ce type y'a des procédures à suivre à savoir :

- La réception d'un courrier (un envoie de la part de l'école de formation pour l'entreprise « NAFTAL ») : ce courrier comprend l'objectif et le type de la formation, la durée, l'endroit dont la formation va t'être effectué ainsi que la prise en charge.
- La liste des modules : c'est un bilan qui désigne le nombre des modules ainsi que la répartition de leur durée dont le salarié va les effectuée.
- La liste des participants : elle désigne les personnes qui vont faire la formation.

2.4.2 Selon le lieu

La formation interne :

Ce type de formation s'effectue à l'intérieur de l'entreprise « NAFTAL » et ça concerne tous les salariés de l'entreprise.

La formation externe : Ce type de formation s'effectue au niveau des écoles externe c'est-à-dire à l'extérieur de l'entreprise « NAFTAL » et elle ne concerne que les cadres supérieurs Et parmi aussi les types de formation que NAFTAL utilise dans son organisation nous trouvons :

- La formation par perfectionnement : c'est une formation qui consiste généralement à préparer un employé pour occuper un poste hiérarchiquement plus élevé que celui occupé actuellement.
- La formation de mise à niveau : cette formation est consacré à l'apprentissage des techniques de base du dessin, la création graphique et de l'analyse d'espace, elle est finalisée par une application pratique en entreprise de quatre semaines.

1.5 Le plan de formation

NAFTAL réaliser sa gestion des compétences par une troisième stratégie qui est le plan de formation et qui doit refléter les besoins de l'employeur et de salarié, sa réalisation constitue une tâche délicats car il doit également trouver sa place entre le plan stratégique opérationnel de l'entreprise. NAFTAL réaliser un plan de formation qui indique les besoins de salarié et de l'employeur.

1.5.1 L'élaboration d'un plan de formation au sein de NAFTAL

a- Identification des besoins :

Il s'agit notamment des fiches d'identification et d'évaluation, à noter que l'identification des écarts entre le niveau des compétences des agents et le niveau des compétences requis doit être effectuée par le responsable hiérarchique. L'opération d'identification est déclenchée par la direction formation est développement de ressources humains, et avec communication des informations et des outils indispensables pour l'expression des besoins avec le maximum de précision sur un support adéquat.

b- Analyse des besoins :

Les besoins de formation qui sont transmis par le district de carburant, exploités et analysés par les structures centrales. Le traitement consiste essentiellement à :

- L'analyse des besoins exprimés par rapport aux objectifs de la société.
- Le classement des actions par types de formations telle que:
 - Formations professionnelles spécialisées,
 - Formation de la longue durée,
 - Formation de courte durée,
- Consolidation des résultats d'analyses.
- Validation de la consolidation par le premier responsable de la structure.

c- Fiche d'expression des besoins en formation :

C'est un document qui doit préciser les besoins d'agents (la structure de district carburant), elle comprend :

- L'agent évalué : (Le nom, le prénom, sexe, date de naissance, date de recrutement, le contrat d'occupation, le poste occupé, la catégorie sociaux professionnelle (cadres, maîtrise, exécutions), le niveau ou diplôme et structure et lieu de travail ce qui concerne le salarié).
- La fonction de l'agent : (selon la fiche de poste) : les principales missions /taches ou compétence clés (totalement maîtrisées, partiellement maîtrisées, non maîtrisées).
- L'action de formation proposé : dans cette action est précisé le type de la formation quelle est longue ou courte. La fiche d'expression de besoin en formation sera envoyé à tous les agents de District par la hiérarchique. Ce dernier doit être signé par le directeur. Une fois que cette fiche est signée, le district carburant de Bejaia va envoyer le canevas (c'est l'ensemble des fiches d'expression de besoin en formation qui sont signée par le directeur de NAFTAL) à Alger pour valider ceux qui vont participer et donc, ceux accepter pour faire la formation choisie. Après l'acceptation des formations choisis et à partir des fiches d'expression le district carburant va dégager le plan de formation.

1.6 La mise en œuvre du plan de formation

Cette phase se déroule au niveau du district NAFTAL elle consiste à :

- Désigner les salariés concernés par la formation ainsi que leurs immatriculations ;
- - Etablir un tableau de bord de formation mensuel qui comporte les renseignements suivants :
- Métiers (métiers de la base, maintenance industrielle.....) ;
- Type de besoins (formation recrutement, perfectionnement.....) ;
- Coût de formation qui doit prendre en compte les frais directs de formation (frais pédagogiques, charges fiscales et sociales, présalaires, frais de mission, de transports....);
- La durée de la formation, le centre de la formation.

1.7 Le suivi de la formation

Le suivi et l'évaluation sont très importants dans le processus de contrôle de la conformité du déroulement des actions de formation par rapport aux objectifs attendus. Le suivi des formations est une exigence pour toute action qu'elle soit centralisée ou décentralisée, les structures formation s'ont dans l'obligation de :

- Contrôler les conventions de formation entre les organismes de formation et NAFTAL.
- Respecter les plannings de déroulement ainsi que les programmes.
- Vérifier si toutes les conditions de prise en charge, de restauration, les supports pédagogiques, des études de cas, sont réunies pour la réussite des actions de formation.
- Faire des visites sur les sites de formation.

1.8 La phase d'évaluation du plan formation

- Evaluation à chaud :

L'évaluation à chaud permet au formé à la fin de sa formation d'exprimer leur recommandation et leur satisfaction à travers une fiche d'évaluation.

- Evaluation à froid :

Elle se fait à l'issu de la formation, elle répond aux objectifs prévus, ce type d'évaluation est qualitatif et se traduit par le degré de l'influence de la formation sur les comportements des agents lors de l'exécution de la tâche.

1.9. La valeur ajoutée pour une entreprise NAFTAL de planifier des formations continues pour son personnel

La valeur ajoutée n'est pas négligeable elle est même importante quand les besoins en formation ont bien été identifiés. Dans ce cas, la formation est ciblée, elle servira à combler un besoin en développement de compétences ou en amélioration de la qualification. Mais le besoin bien identifié ne suffit pas. Il faut également fixer les bons objectifs de formation, choisir le bon animateur, mettre en œuvre toutes les conditions de réussite de la formation et évaluer à la fin de

la formation. Il faut également une bonne motivation et un engagement de l'apprenant, c'est-à-dire évaluer son appartenance et vérifier sa prédisposition à la formation. La valeur ajoutée de la formation continue est indéniable.

SECTION 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons mené une enquête au niveau de NAFTAL Carburent que nous allons présenter dans cette section.

1. Approche méthodologique

La réalisation de toute recherche nécessite l'utilisation d'une méthode et d'une technique, adapté aux sujets de recherche, dans le cadre de nos recherches, nous avons choisi des recherches descriptives et analytiques pour orienter nos recherches et fournir des éléments répondre à notre question.

Nous avons opté pour une étude quantitative appropriée qui a fourni des données sur les phénomènes et leurs causes et tirer des conclusions qui peuvent être généralisées et utilisé pour comprendre des phénomènes similaires.

2. Les outils de collecte des données

Pour connaître Algérie, qui est le terrain de recherche de notre étude, nous avons opté pour le questionnaire comme outil principal de collecte de données plus un entretien destiné aux responsables de la formation dans l'entreprise, accompagnée de la recherche documentaire pour collecter un maximum d'informations sur les différents éléments de l'étude au sein de l'entreprise.

3. Procédure de collecte des données

En vue de la crise sanitaire mondiale (COVID19) et la suspension de notre stage, on s'est vue concevoir le questionnaire avec Google forme, et le remettre via la voie mail, Par la suite nous avons procédé au traitement des données à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science).

4. Présentation de l'enquête

On déterminera l'objectif aussi les hypothèses et la population de notre enquête.

5. L'objectif de l'enquête

L'objectif consiste à montrer « La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL Carburent ». Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de l'entreprise, en utilisant un questionnaire destiné à l'ensemble des travailleurs de cette entreprise.

6. Les hypothèses de l'enquête

L'objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Cette hypothèse constitue en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire.

L'hypothèse

- H1 : pour atteindre les objectifs liés à cette formation ont-ils, et la formation être bénéfique, un programme de formation doit être conforme aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise et harmonise avec le poste de travail.
- H2 : après chaque formation, un suivi et un système d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir mesurer les capacités du personnel formé.

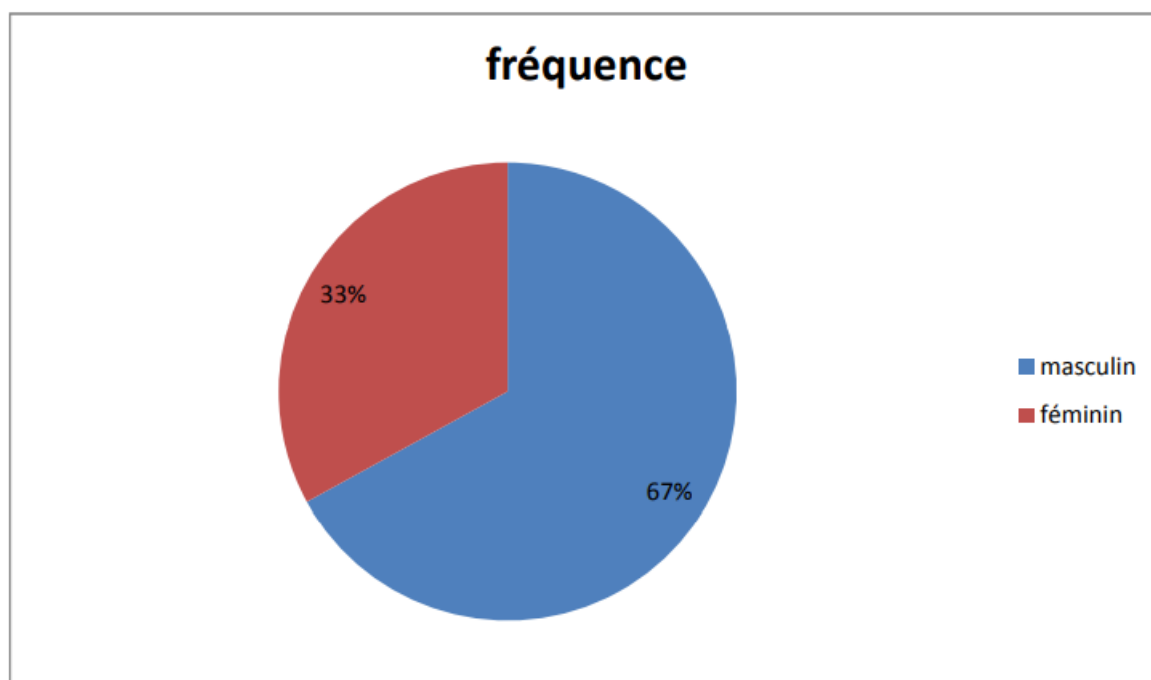
7. Population et l'échantillonnage

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés du NAFTAL Carburent. Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de NAFTAL, Nous avons opté pour un questionnaire en ligne, en raison de la suspension de notre stage et la pandémie du (Covid19), nous avons pu diffuser le questionnaire en ligne dans le but de collecter le maximum de données afférentes à notre problématique et nous avons reçus 20 réponses pour ce questionnaire.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

SECTION 1: Interprétation des résultats

Figure N°2 : La répartition de l'échantillon par âge



Source : réaliser par nos soins.

Tableau N°1 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	%
[20,30]	05	25
[31,40]	10	50
[41,50]	03	15
Plus que 50ans	02	10
Total	20	100 %

Source : réaliser par nos soins

Commentaire :

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon soit 75% ont entre 20 et 40 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : l'émergence de nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes et les conditions de travail difficiles qui demande une main d'œuvre assez jeune.

Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon par CSP

CSP	Fréquence	%
Cadre	4	20
Maitrise	9	45
Exécution	7	35
Total	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

Le tableau ci-dessus, nous montre que 20% des personnes questionnés sont des cadres, alors que 45% sont des maîtrises et 35% sont des exécutants.

Tableau N°3 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience

L'expérience	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Moins De 5 ans	1	25	1	12.5	4	57	6	32
De 5ans à 10 ans	1	25	3	37.5	2	29	6	32
Plus de 10 ans	2	50	4	50	1	14	7	36
Total	4	100%	8	100%	7	100%	19	100 %

Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

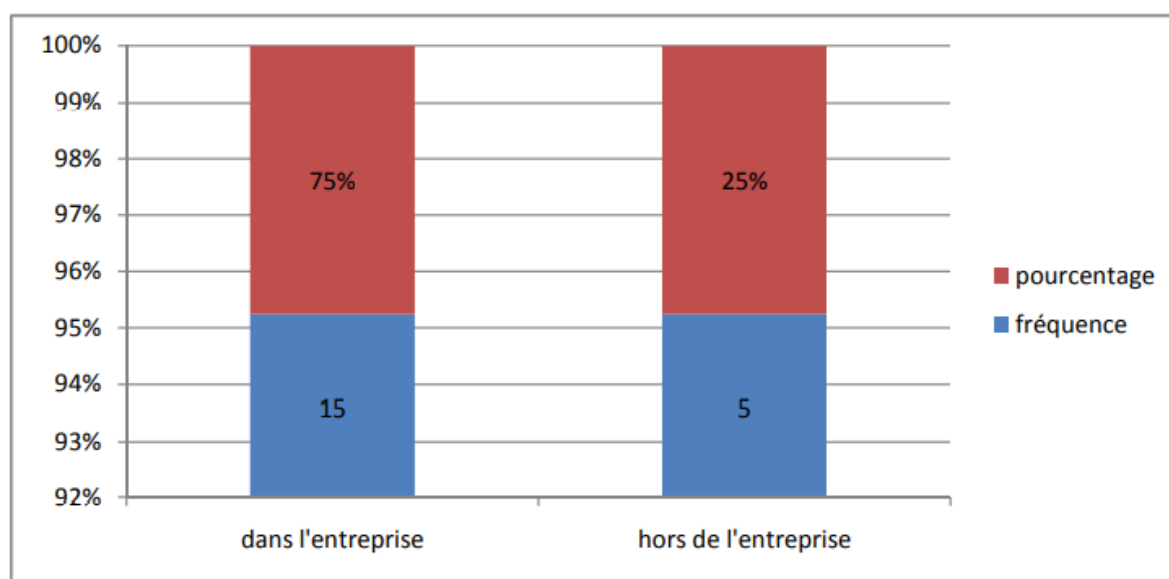
Nous remarquons dans le tableau N°3, que 6 répondent dont le pourcentage est de (32%) ont une expérience de moins 5 ans; parmi un cadre, un agent de maitrise et 4 agents d'exécution.

De même 6 répondent également avec un pourcentage de (32%) et d'une expérience qui varie entre 5 et 10 ans; parmi un cadre, 3 agents de maitrise et 2 agent d'exécution. Enfin 7 répondent

avec un pourcentage de (36%) et d'une expérience de plus de 10 ans; parmi 2 cadres, 4 agents de maîtrise et un agent d'exécution.

Ce qui indique que les catégories professionnelles de NAFTAL possèdent une expérience professionnelle antérieure acquise au sein de l'entreprise NAFTAL, ce qui leurs a permis d'acquérir le savoir-faire et le savoir-être nécessaire. Donc ce parcours professionnel leurs a permis aussi d'acquérir une expérience non négligeable.

Figure N°3 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste de travail



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

La figure ci-dessus nous montre que la première catégorie est celle qui a travaillé directement à NAFTAL avec une fréquence de 15 employés soit un pourcentage de (75%). La deuxième catégorie est celle qui a travaillé hors de l'entreprise NAFTAL avec une fréquence de 5 employés soit (25%).

La formation :**Tableau N°4 :** la répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	4	9	7	20	100
Non	0	0	0	0	0
Total	4	9	7	20	100 %

Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

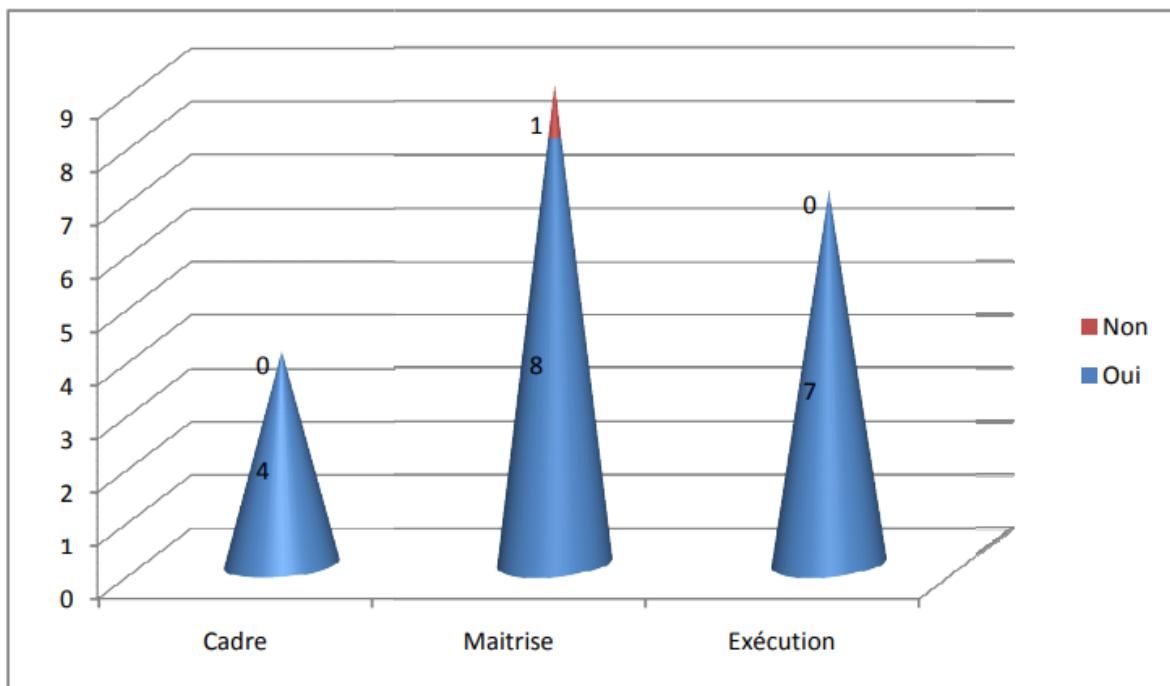
Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 75% n'ont pas bénéficié d'une formation d'une longue durée, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui signifie que NAFTAL n'offre pas d'importance à ce type de formation, ou bien elle favorise la formation d'une moyenne et courte durée, qui est la moins couteuse et rentable.

Tableau N°5 : pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	4	8	7	19	95 %
Non	0	1	0	1	5 %
Total	4	9	7	20	100 %

Source : réaliser par nos soins

Figure N°4 : L'avis des participants sur la formation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

Le graphe ci-dessus nous montre que la majorité des personnes interrogées, soit 95%, affirment que la formation est bénéfique, un seul employé de la catégorie maitrise qui ne partage pas cet avis, puisque y'a que lui qui n'a pas bénéficié d'une formation dans sa catégorie. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de NAFTA est conscient de l'importance de la formation.

Tableau N°6 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de ré.	%
Une meilleure adaptation au Poste	5	36	5	33	3	30	13	33
Un enrichissement de votre culture personnelle	2	14	3	20	2	20	7	18
La possibilité d'être promu	4	29	4	27	2	20	10	26
Une meilleure participation pour	3	21	3	20	3	30	9	23

l'entreprise								
Total	14	100	15	100	10		39*	100

Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

Nous remarquons que les attentes par rapport à la formation diffèrent d'une catégorie à l'autre. Concernant les cadres, ils attendent de la formation la possibilité d'être promu soit un taux 29%, les agents de maîtrise attendent plus une meilleure adaptation à leur poste de travail d'un pourcentage de 33% et la possibilité d'être promu de 27 %.

S'agissant des agents de d'exécution, ils attendent aussi de la formation une meilleure adaptation au poste de 30% et une meilleure participation pour l'entreprise de 30 %.

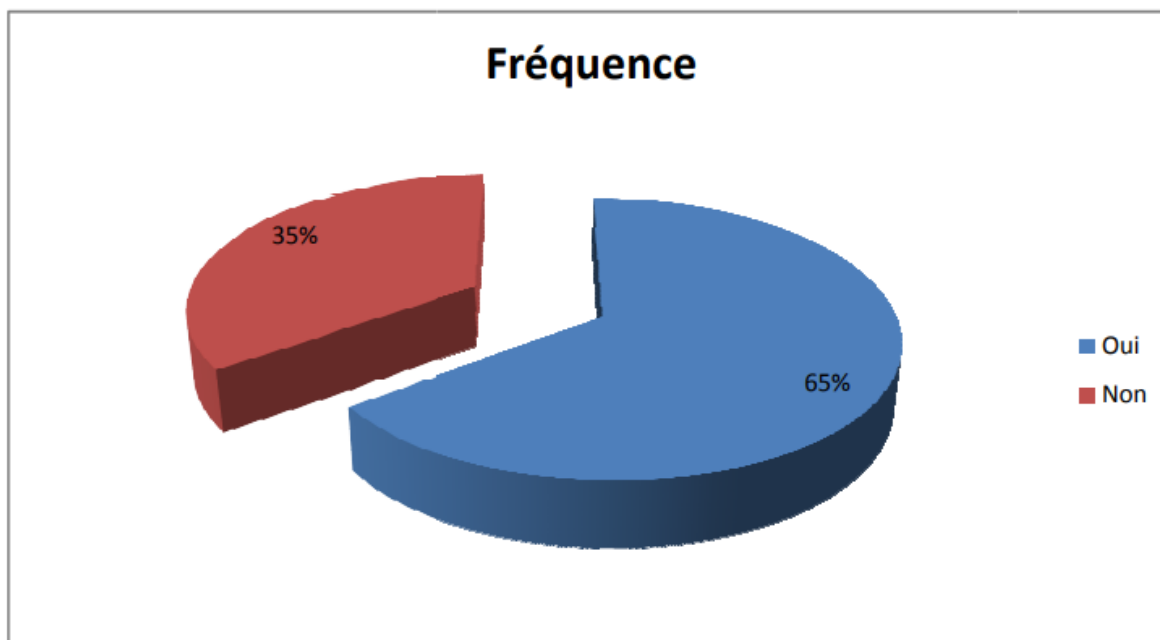
Ces résultats montrent qu'il y a une certaine concurrence entre les employés car chacun cherche la flexibilité et la mobilité.

Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon l'harmonisation du programme de formation avec le travail

désignation	Cadre	Maitrise	exécution	Nombre de réponses	%
Oui	3	6	4	13	65
Non	1	3	3	7	35
Total	4	9	7	20	100

Source : Réaliser par nos soins

Figure N°5: L'harmonisation du programme de formation avec le travail



Source : Réaliser par nos soins

Commentaire :

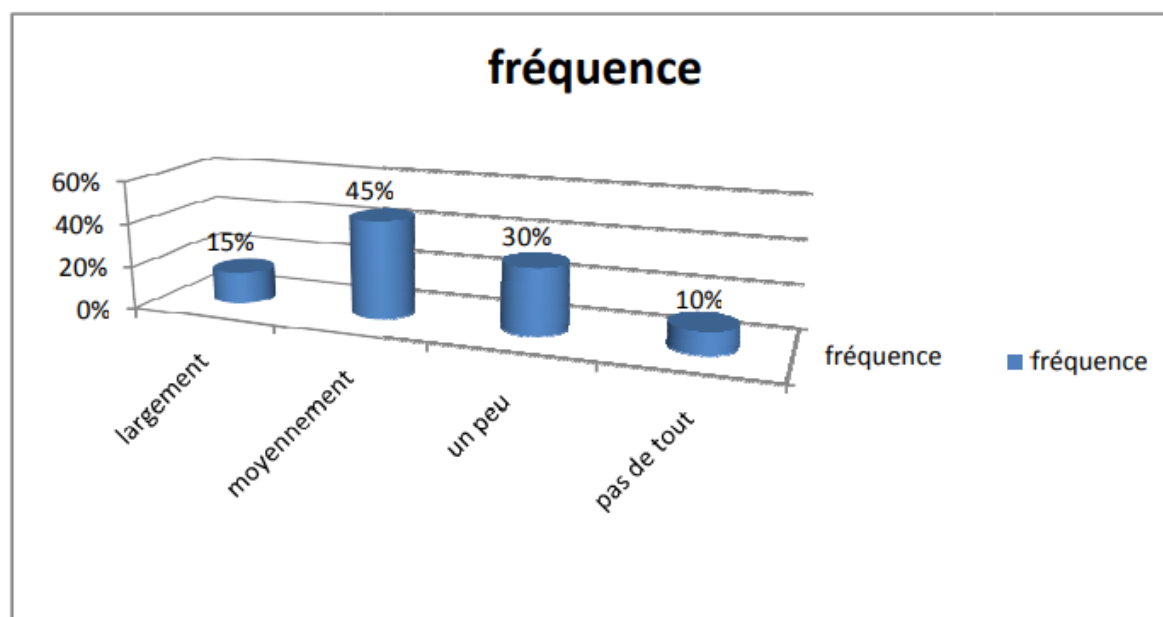
Les questionnés trouvent que le programme de leur formation était en harmonie avec leur travail avec un taux de 65%, c'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquats avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise.

Tableau N° 8 : selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteint ?

Désignation	Cadre	%	maitrise	%	Exécution	%	Nombre de réponses	%
Largement	1	25	0	0	2	28.5	3	15
Moyennement	2	50	6	67	1	14.5	9	45
Un peu	1	25	3	33	2	28.5	6	30
Pas de tout	0	0	0	0	2	28.5	2	10
Total	4	100	9	100	7	100	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°6: L'atteinte des objectifs



Source : réaliser par nos soins

Commentaire : Le graphe ci-dessus nous manifeste que 45% des personnes de notre échantillon trouvent que les objectifs de formation sont moyennement atteints, 30% d'entre eux pensent qu'ils sont légèrement atteints, 15% considèrent qu'ils sont largement atteints et 10% jugent qu'ils ne le sont pas de tout, ils sont de catégorie exécution et d'après eux les raisons de leur mécontentement sont liées au manque d'encadrement.

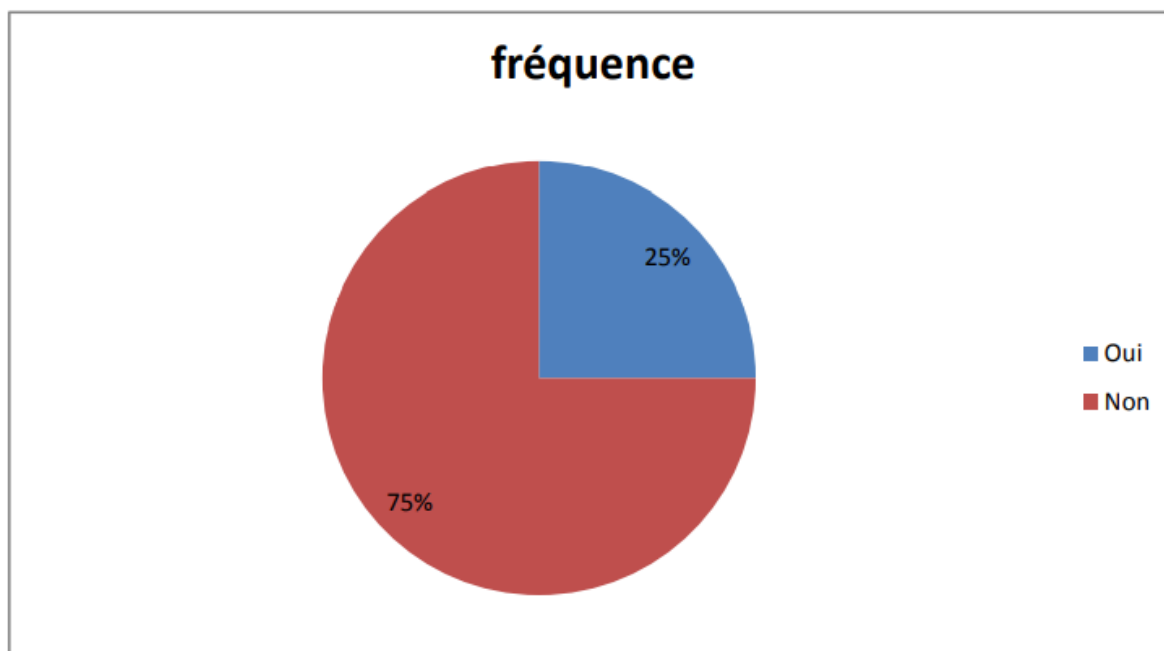
Le suivi après la formation

Tableau N°9 : La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	1	3	1	5	25
Non	3	6	6	15	75
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins

Figure N°7: Le suivi après la formation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

Ce graph nous indique que 75% des personnes interrogées ne sont pas aidées dans la mise en œuvre de leurs compétences acquises après la formation. Qui signifie qu'il y'a pas un suivi assuré par l'entreprise.

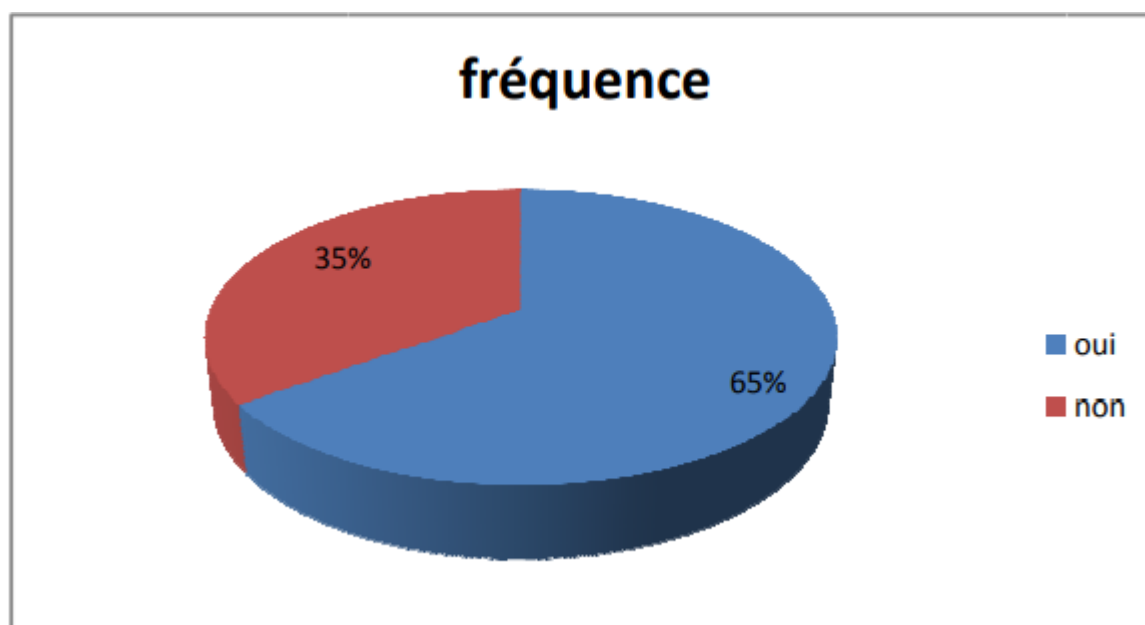
Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon l'évaluation après la formation

Désignation	Cadre	Maitrise	exécution	Nombre de réponse	%
Oui	2	5	4	11	65
Non	1	3	2	6	35
Total	3	8	6	17*	100

Source : réaliser par nos soins.

3 non répondus

Figure N°8: L'évaluation après le stage de formation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

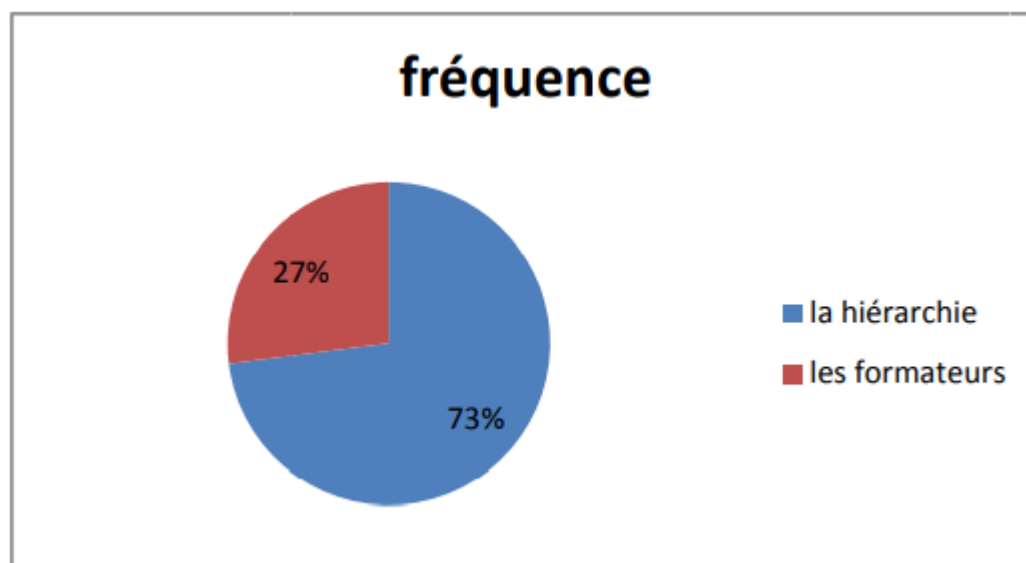
Parmi les effectifs formés, le graphe ci-dessus nous renseigne que 65% sont évalués après leur stage de formation et 35% ne sont pas évalués.

Tableau N° 11 : L'auteur de l'évaluation

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Par la Hiérarchie	0	2	1	3	27
Par les formateurs	2	3	3	8	73
Total	2	5	4	11	100

Source : réaliser par nos soins

Figure N°9: L'auteur de l'évaluation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

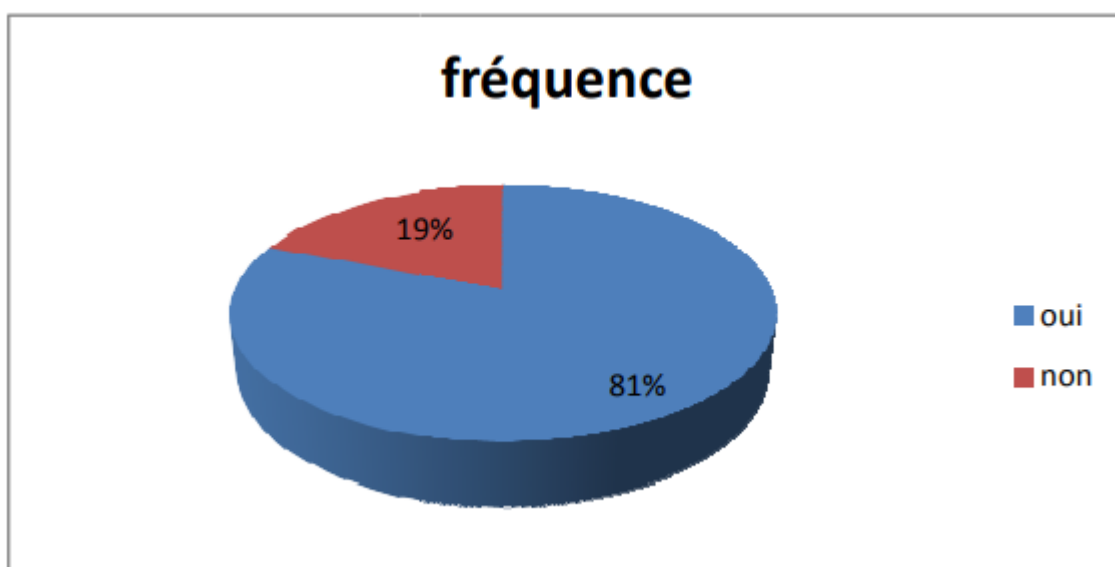
Nous constatons que 73% des formés sont évalués, après leur formation par les formateurs, contre 27% sont évalués par la hiérarchie. Cela explique que l'entreprise aura du mal à savoir si les objectifs ont été atteints ou non.

Tableau N° 12 : La répartition de l'échantillon selon la nécessité de l'évaluation

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre De réponses	%
Oui	2	4	3	9	81
Non	0	1	1	2	19
Total	2	5	4	11	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°10: la nécessité de l'évaluation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

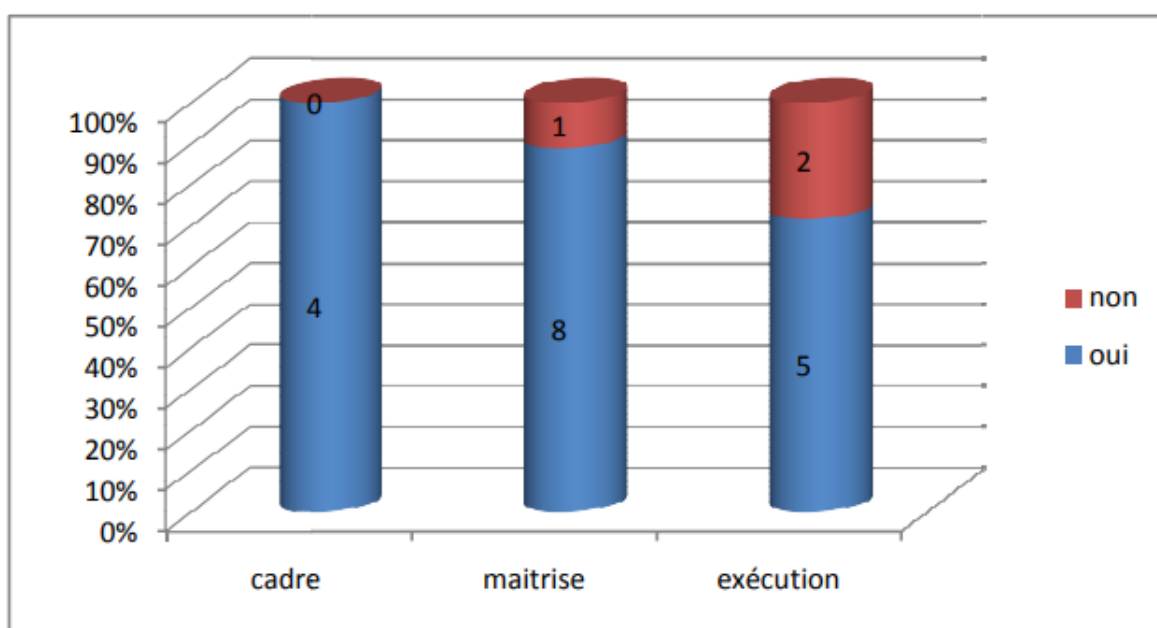
81% pensent que l'évaluation est nécessaire. Ce qui montre qu'ils sont conscients de l'importance de l'évaluation. Car celle-ci leur permet de connaître leur points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

Tableau N° 13: Souhaitez-vous faire une autre formation ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	4	8	5	17	85
Non	0	1	2	3	15
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°11 : Le besoin d'une autre formation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

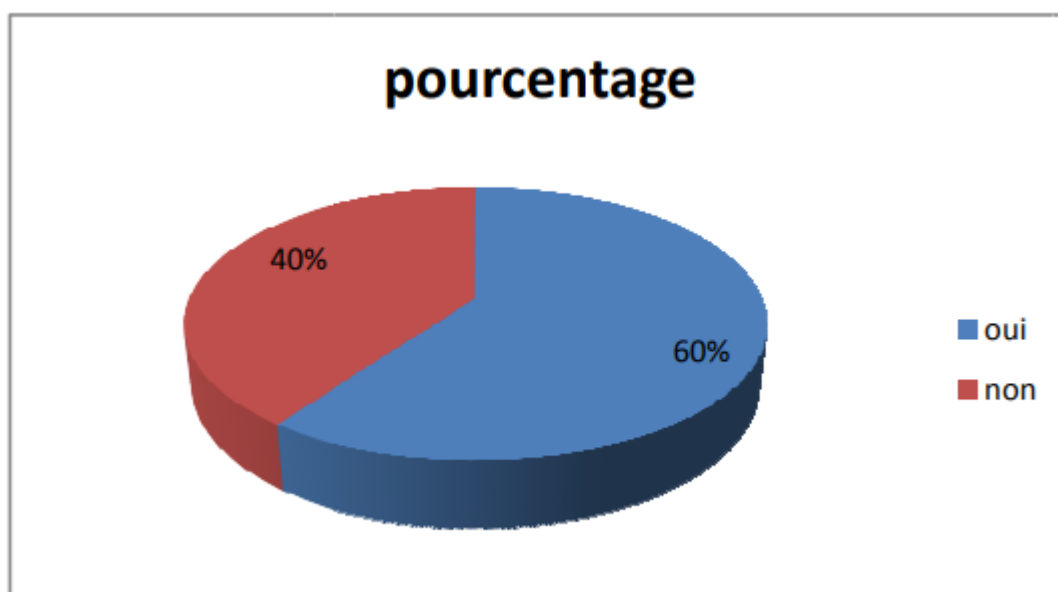
85% des interrogés (la majorité) désire bénéficier d'une autre formation qui vise à combler une insuffisance chez le personnel formé.

Tableau N° 14 : communication des objectifs de la formation

Désignation	cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	3	5	4	12	60
Non	1	4	3	8	40
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°12 : communication des objectifs de la formation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

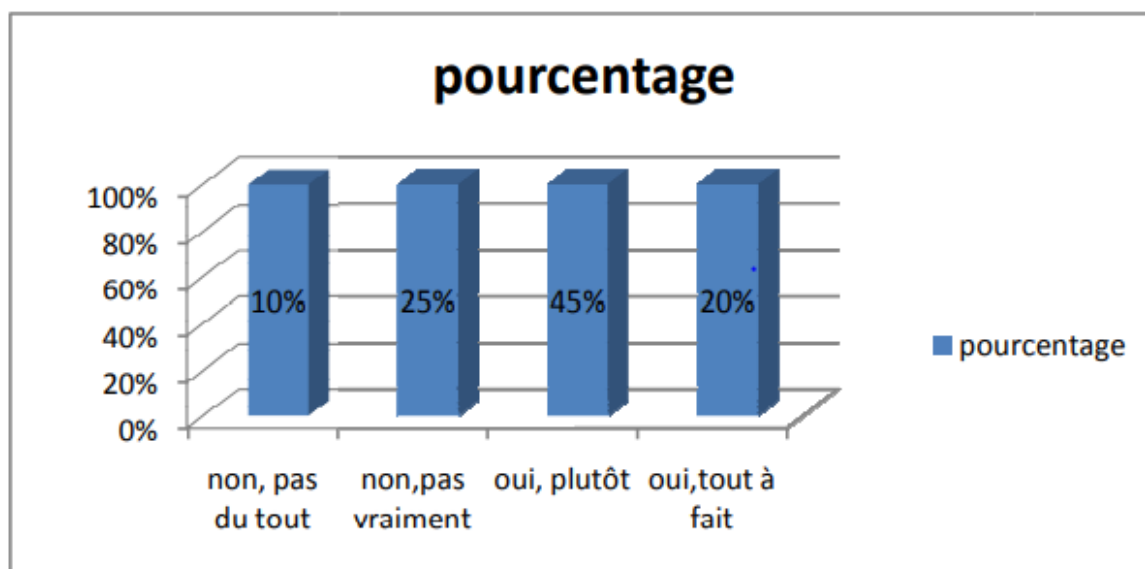
Ce graphe montre que 60% de personnel formés sont au courant des objectifs attendus de l'entreprise par cette formation et 40% ne l'est pas.

Tableau N° 15 : La formation vous a-t-elle semblé adapté à vos besoins ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Non, pas du Tout	0	1	1	2	10
Non, pas Vraiment	1	2	2	5	25
Oui, plutôt	2	4	3	9	45
Oui, tout à Fait	1	2	1	4	20
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°13 : adaptation aux besoins du personnel après la formation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

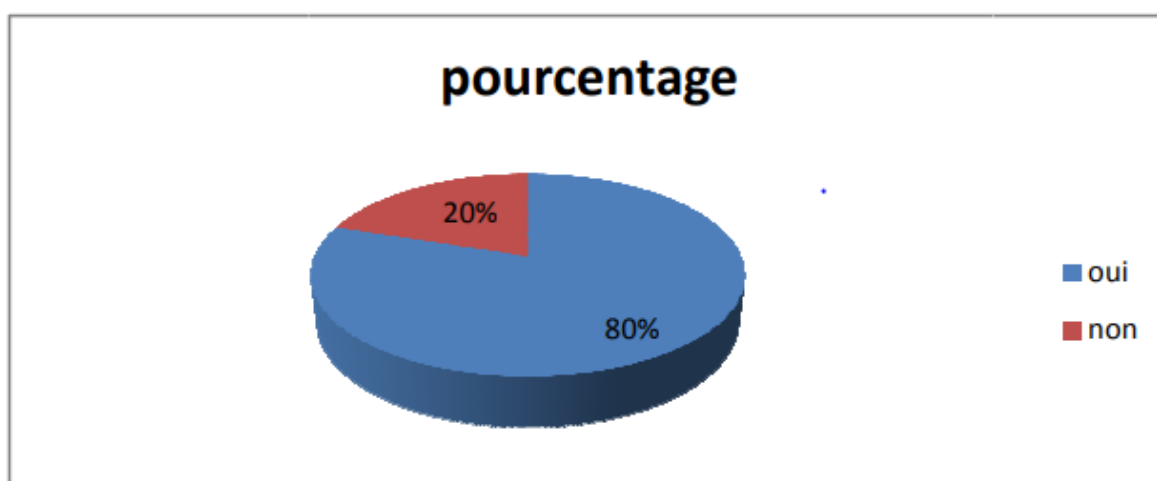
Nous constatons que la majorité des questionnées ; soit 65% trouvent qu'ils s'adaptent à leurs besoins après la formation. Et 35% ne partage pas cet avis, cela s'explique par l'adéquation des besoins que l'entreprise identifie.

Tableau N°16 : Application des connaissances acquises lors de cette formation au travail

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre De réponses	%
Oui	3	7	6	16	80
Non	1	2	1	4	20
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°14 : application des connaissances acquises



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

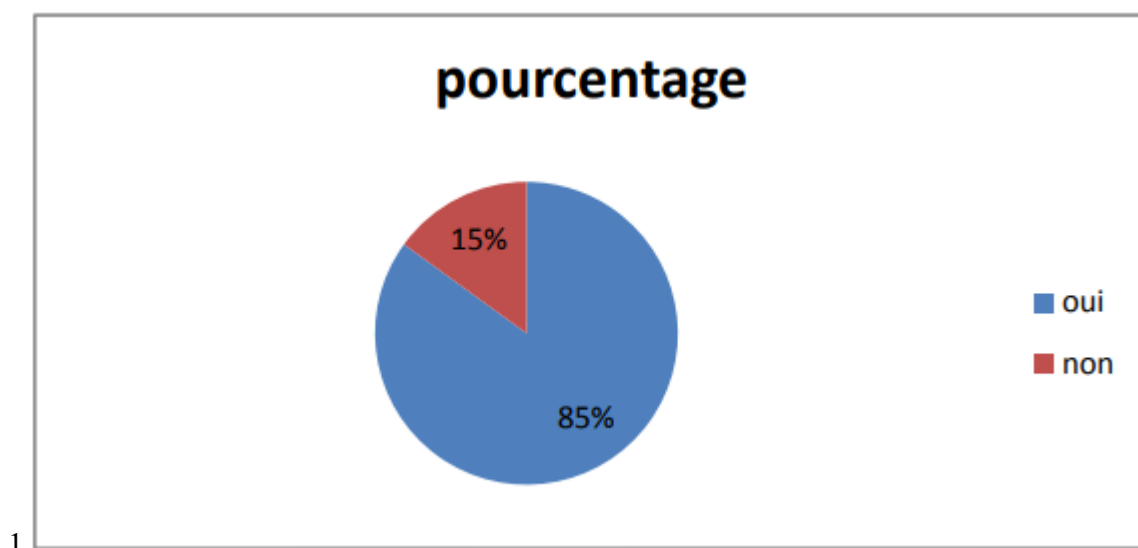
Les résultats de ce graphe permettent de saisir que 80% (la majorité) de l'effectif formé a pu appliquer les connaissances qu'il a acquises lors de la formation.

Tableau N° 17 : Pensez-vous que la formation développe vraiment vos compétences ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	4	7	6	17	85
Non	0	2	1	3	15
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°15 : le développement des compétences par la formation



Source : réaliser par nos soins.

Commentaire :

Le graphe N° 16 indique que 85% des formés (la majorité) trouvent que la formation suivie, développe vraiment leurs compétences contre 15% qui estime le contraire.

SECTION 2 : Discussion des résultats

L'étude menée sur «**La contribution de la formation au développement des compétences**» au sein de l'entreprise NAFTAL Carburent nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- L'entreprise NAFTAL Carburent accorde une grande importance à la formation de ses salariés vu les changements de l'environnement et les nouvelles exigences du monde de travail. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que l'échantillonnage des salariés interrogés a tous bénéficié de la formation.

Les suggestions

Les résultats obtenus à partir de nos recherches permettent de faire quelques pistes de réflexion afin d'apporter davantage en matière de formation du personnel.

Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

Les hypothèses

Pour l'hypothèse H1

- H1 : pour atteindre les objectifs liés à cette formation ont-ils, et la formation être bénéfique, un programme de formation doit être conforme aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise et harmoniser avec le poste de travail.

L'hypothèse H1 est confirmée par les résultats de la question et expliqué dans les tableaux de la deuxième partie de questionnaire **La formation** et la dernière partie **Le bénéfice de la formation**.

Pour l'hypothèse H2

- H2 : après chaque formation, un suivi et un système d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir mesurer les capacités du personnel formé.

L'hypothèse H2 est confirmée par les résultats de la question N10 N11 N12 expliqué dans les tableaux suivants dans la partie **Le suivi après la formation**:

Tableau N°9 (page61) Tableau N°10 (page62) Tableau N°11 (page63) Tableau N°12 (page64)

Et en constatant les résultats suivants :

- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel;
- Généraliser le système d'évaluation pour l'ensemble du personnel;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel après la formation.

Les difficultés rencontrées

Certaines difficultés telles :

Le manque d'information sur le lieu professionnel et le refus d'une minorité de répondre à nos questions, ont été les difficultés rencontrées lors de notre étude de terrain au sein de l'entreprise NAFTAL

La suspension de notre stage pratique au début c'est été aqueuse du (COVID19) jusqu'à ce jour la

Tous les informations sont confidentielle même l'organigramme de l'entreprise

CONCLUSION

Au cours de nos recherches, nous avons été attentifs à l'aspect stratégique de la formation et du développement des compétences dans l'entreprise d'aujourd'hui. La première partie nous a permis de poser le fait que la formation professionnelle ne suffit pas à développer les compétences individuelles dont l'entreprise a besoin en raison de l'environnement actuel, qui se caractérise également par une grande complexité et une forte incertitude, nécessite le développement et l'acquisition de nouvelles compétences que la formation seule ne pouvait pas atteindre. Ces compétences comprennent initiative, travail de groupe, compétences en communication, responsabilité, apprendre à apprendre, apprendre à apprendre, etc.

Il s'agit aussi de développer la mobilité sur le lieu de travail car elle leur permet de faire face à de nouveaux défis et à des environnements différents qui sont des sources importantes de développement des compétences. C'est aussi une question d'une nouvelle perspective, car l'expérience de travail doit être considérée comme une opportunité d'apprendre et de développer de nouvelles compétences, et pas seulement du temps passé au travail.

Il faut dire cependant que l'existence d'une politique de formation et de développement des compétences dans une entreprise, sans « l'intention stratégique » qui l'accompagne, limitera l'impact sur sa performance et sa compétitivité. Aussi, l'adhésion et la mobilisation du personnel de l'entreprise n'est pas automatique, d'où l'intérêt de conduire des travaux d'orientation et d'expliquer l'importance de la formation et du processus de développement des compétences dans l'entreprise au niveau collectives et organisationnel.

Cependant, toute activité visant le développement des compétences du personnel doit être intégrée au plan de formation et déboucher sur un processus logique de mise en œuvre dont les principaux points sont l'identification des besoins de formation des employés, l'élaboration d'un plan de formation et même la mise en œuvre et l'évaluation des activités de formation.

La formation au sein de NAFTAL Carburant reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilité que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de NAFTAL Carburant pour avoir une idée sur la formation des salariés et ça contribution au développement des compétences nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur le développement des compétences dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive, et ils nous ont permet de confirmer nos hypothèses.

BIBLIOGRAPHIE

((DIETRICH.A., 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010, P.1)

(BEIRENDONCK. L-V, Edition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006, P.33).

(BEIRENDONCK.L.V, Edition de Boeck université, Bruxelles, Paris, 2006, P.41

(BELAID.M & TAOURI.D, Edition pages bleues, Alger, 2005, P14).

ALAIN MEIGNANT « manager la formation » éditions liaison, Paris 1997, p.65

ALAIN MEIGNANT OP.CIT, p.221.

André Guittet. Développer les compétences, 2 e édition ESF, 1998, Paris, p13.

Annick Cohen. Toute la fonction ressources humaines. Édition, Dunod, 2006, paris, p134.

BOTERF GUY.OPCIT, Paris, 2004, p.56

C.Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Edition Demos, France, 2001, p129

CITEA J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

Dimitri Weiss, Ed d'Organisation, Paris, 2001, p.435

DIMITTRI Weiss, « les ressources humaines », édition d'organisation, paris, 1999.P394

DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003, p.13.

DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 1999, p.48

FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, « Gestion des ressources humaines », 4eme édition, Paris, 2013, p.45

G. Lacongo, “GRH”, edition Casbah, Alger, 2002.)

GRUY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation, Paris, 1993, p.97.

Guilbert. P, « L'informatisation de la GRH », encyclopédie des RH, édition Vuibert, Paris, 2006.

Guy Le Bortef, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280

IBID P45.

JAQUES SOYER OP.CIT, p246

JAQUES Soyer, « formation », édition organisation, Paris 2003, p.34-36

M. Moreno, « Gestion des Ressources Humaines », GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris, 2008

MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre édition d'organisation paris 1987, p112.

Michel-Henry Bouchet, «La globalisation,: introduction à l'économie du nouveau monde». Pearson Education, 2005

PHILIPPE ERAY, OP.CIT, p.27

Philippe Les ERAY. Précis de développement des compétences. Édition Liaison1999, paris, p21.

Pierre Louart (1991) , Gestion des Ressources Humaines, Éditions Eyrolles, université Paris, 2ème édition.

SEKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993, p.33

SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001, p.536

Silva, « être e-DRH », éditions liaisons, Paris, 2008.

ANNEXE

ANNEXE A

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master II en MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, dont le thème porte sur «**La contribution de la formation au développement des compétences**» nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous, veuillez lire attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement Scientifique

Ce questionnaire est adressé au personnel de NAFTAL Carburant.

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

Questionnaire

Les données personnelles :

1. Genre :

Masculin Féminin

2. Age :

[20-30] [31-40] [41-50] Plus de 50 ans

3. Catégorie socio professionnelle :

Cadre Maitrise Exécution

4. Expérience :

Moins de 5 ans de 5ans à 10 ans Plus de 10 ans

5. L'ancienneté :

Dans l'entreprise

Hors de l'entreprise

La formation

6. **Avez-vous bénéficié d'une formation ?**

Oui

Non

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

Oui

Non

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

Une meilleure adaptation au poste

Un enrichissement de votre culture personnelle

La possibilité d'être promu

Une meilleure participation pour l'entreprise

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

Oui

Non

Le suivi après la formation

10. **Selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints ?**

Largement

Moyennement

Un peu

Pas de tout

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

Oui

Non

12. Êtes-vous évalués après votre formation ?

Oui

Non

Si oui par qui ?

Par la hiérarchie

Par les formateurs

Le bénéfique de la formation

13. Souhaitez-vous faire une autre formation ?

Oui

Non

14. L'entreprise vous a-t-elle communiqué l'objectif de cette formation ?

Oui

Non

15. La formation vous a-t-elle semblé adapter à vos besoins ?

Oui, plutôt Oui, tout à fait Non, pas de tout Non, pas vraiment

16. Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

Oui

Non

17. Si vous avez bénéficié d'actions de formation, pensez-vous qu'elles développent vraiment vos compétences ?

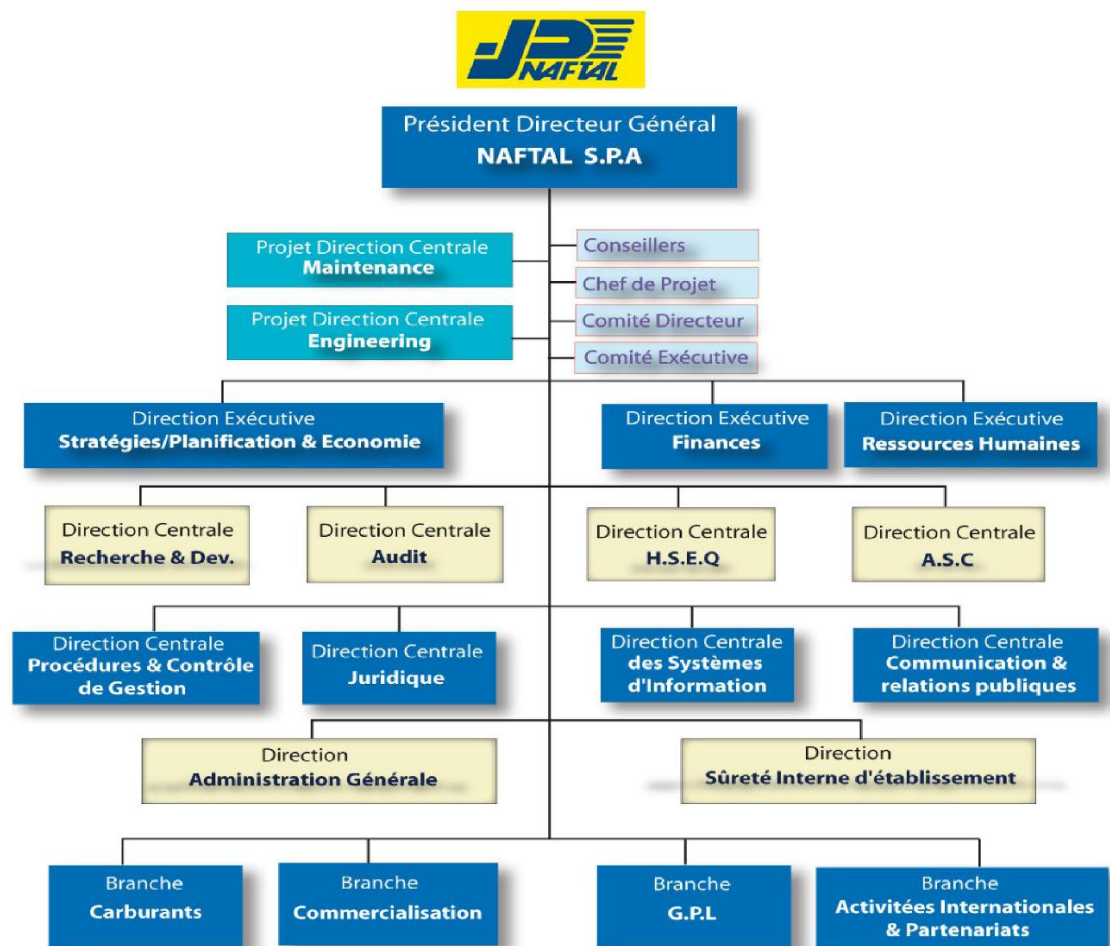
Oui

Non

Nous vous remercions d'avoir passé du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.

ANNEXE B

L'organigramme NAFTAL



Fiche de Besoins Collectifs



NAFTAL spa
BRANCHE CARBURANTS
DRH / DPT FORMATION

Dar El Beida, le 23.07.2018

**FICHE DE RECUEIL DES BESOINS COLLECTIFS
DE FORMATION Exercice : 2018**

STRUCTURE :

La présente fiche doit être soigneusement renseignée par les responsables hiérarchiques (N+1) et signée impérativement par le premier responsable de la structure concernée.

<p>Domaine de formation :</p> <p>.....</p> <p>Spécialité :</p> <p>.....</p>

<p>Exposé des motifs :</p> <p>.....</p> <p>Finalité de l'action :</p> <p>.....</p> <p>Objectif de la formation :</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>Population concernée :</p> <p>CSP :</p> <p>FONCTION(S) :</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Nombre d'agents à former :

Programme de la formation :

Type de formation :

- Mise à niveau
- Maîtrise
- Expertise
- Autre (à préciser)

Signature du responsable de la structure :

Fiche d'évaluation à froid

	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID	ERQ MR 03 04
---	---	---------------------

1 - IDENTIFICATION DE L'AGENT

Nom & Prénom :
 Age:ans
 Fonction :
 Structure :
 Niveau d'instruction / Diplôme:.....

2 - ACTION DE FORMATION

A- Intitulé de la Formation :
 B- Période de la formation:.....
 C- Organisme Formateur :
 D- Sanction :
 Diplôme
 Certificat
 Attestation
 Autres(Preciser):.....

3 - EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Avant Formation	Après Formation		
Objectif de la formation	Atteinte d'objectif		
	Totalemt Atteint	Partiellement Atteint	Non Atteint


Avis du responsable hiérarchique :

Date : Nom et Signature

Avis technique du responsable activité formation (DRH / Branche)

Date : Nom et Signature

Fiche d'évaluation à chaud

	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION À CHAUD	ERQ MR 02 04
---	---	---------------------

Nom et prénom (facultatif) :
Fonction : **lieu de travail :**
Intitulé de la formation :
Organisme formateur : **lieu :**
Période du : **Au :**

LA FORMATION EST UN INVESTISSEMENT IMPORTANT POUR NAFTAL. AFIN DE NOUS AIDER A EVALUER L'EFFICACITE DE LA FORMATION, NOUS VOUS DEMANDONS DE BIEN VOULOIR REMPLIR CE QUESTIONNAIRE. MERCI DE VOTRE COLLABORATION

1/Les objectifs et le contenu du programme :

- Les objectifs de la formation sont -ils clairs et précis ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

- Le contenu peut-il être utilisé dans votre activité professionnelle ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

2/Qualité de l'animation :

- Comment trouvez-vous
 - A. l'animation ?

Intéressante	Peu intéressante	Pas du tout

 - B. les moyens pédagogiques utilisés dans l'animation?

Très suffisant	suffisant	insuffisant

3/Environnement et moyens :

- Comment jugez-vous la prise en charge en matière de :
 - A. Accueil :

Très bon	Bon	Insuffisant

 - B. Lieu de déroulement (salle, site.....)

Très bien	Bien	Insuffisant

4/Appréciation générale :

.....

OBJECTIF DE LA FORMATION : COMPÉTENCE(S) A ACQUÉRIR, A AMÉLIORER OU A ENTRETIENIR EXPRIMER(S) INITIALEMENT PAR LES COMMANDITAIRES ET/OU LES FORMES
MOYENS PÉDAGOGIQUES : TOUT PROCÉDE, MATÉRIEL OU IMMATÉRIEL, UTILISÉ DANS LE CADRE D'UNE MÉTHODE PÉDAGOGIQUE : LECTURE D'OUVRAGES, ÉTUDE DE CAS, MISE EN SITUATION, UTILISATION DE FILMS, DE JEUX... (SOURCE : AFNOR)
Le contenu : LE CONTENU DE LA FORMATION CONTIENT LA DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES DIFFÉRENTS SUJETS TRAITÉS DANS LA FORMATION EN FONCTION DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES FIXÉS PAR LE MAÎTRE D'ŒUVRE.

Edité le : Février 2012

	PROCEDURE FORMATION	PG.DCG.RH.01.R1
---	----------------------------	-----------------

SOMMAIRE

- 1- **Objet de la procédure**
- 2- **Champ d'application**
- 3- **Terminologie et définitions**
- 4- **Description des étapes**
 - 4.1 **Identification des besoins en formation**
 - 4.2 **Analyse des besoins identifiés**
 - 4.3 **Élaboration du plan de formation**
 - 4.4 **Mise en œuvre du plan**
- 5- **Suivi et évaluation**
- 6- **Bilans périodiques de la formation**
- 7- **Dispositions finales**
- 8- **Responsabilités**
- 9- **Abréviations**
- 10- **Documents de référence**

Annexes

- Annexe 1 : Fiche de recueil des besoins individuels en formation
- Annexe 2 : Fiche de recueil des besoins collectifs en formation
- Annexe 3 : Contrat de formation
- Annexe 4 : Fiche d'évaluation à chaud
- Annexe 5 : Fiche d'évaluation à froid
- Annexe 6 : Fiche d'évaluation des fournisseurs
- Annexe 7 : Fiche de réévaluation des fournisseurs
- Annexe 8 : Fichier Fournisseurs/ Prestataires de formation

Edition
Décembre 2014

Page 1 sur 14