



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion
Option : Management des Ressources Humaines**

Sous le thème

**L'impact de la formation sur la
performance des salariés au travail :
Cas de l'entreprise publique à caractère industriel et
commercial Algérie Poste (EPIC) Bejaia**



Préparé par :

- BEZGHICHE Sarah
- REHRAH Tahar

Encadré par :

M. ZAIDI Hachemi

Soutenu le : 22 juin 2023

Devant le jury

- Président : M. RAHMANI Rachid
- Rapporteur : M. ZAIDI Hachemi
- Examinatrice: Mme AMGHAR Malika

Année universitaire 2022/2023

Remerciements

Nous remercions Dieu tout puissant de la volonté et la foi dont il nous a gratifiés.

Nos vifs remerciements s'adressent à notre Promoteur, Mr **ZAIDI Hachemi**, pour sa présence, ses orientations, ainsi que ses conseils.

Nous adressons un grand merci aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail de recherche.

Nous tenons aussi à témoigner notre gratitude pour notre Copromotrice **Mme BOUMAZA Samia**, pour son accompagnement durant notre stage.

Nous tenons également à remercier le personnel de l'entreprise **EPIC Algérie Poste de Bejaia** pour leur accueil et soutien durant notre stage.

Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne ayant contribué de près, ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci à tous

Dédicaces

Je dédie ce mémoire : À la mémoire de mon défunt père

À la source de tendresse et d'amour ma mère Nadia, que j'ai toujours trouvé à
mes côtés

À mes chers amis Farid, Massi, que Dieu les protège et leur offre de la chance et
le bonheur

À mon très cher binôme BEZGHICHE Sarah pour son soutien moral, patience,
et sa compréhension tout au long de ce projet

À cette personne qui me est très cher qui ma soutenue tout au long de cette
période qui a su m'encourager me réconforter me donner de la force...merci

À tous ceux que j'aime et qui m'aiment

À tous mes camarades de la promotion MASTER en Management des
Ressources Humaines 2022/2023

Tahar

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents qui n'ont jamais arrêté de m'encourager.

À toi ma grand-mère, ceci est ma profonde gratitude pour ton éternel amour.

À vous mes chers frères Sofiane, et Ferhat, mes chères sœurs Mounia, Houda et Imane qui m'ont toujours soutenu durant ces années d'études.

À toute ma famille, mes chères tantes et oncles.

À mes chères amies, que Dieu les protège et leur offre de la chance et le bonheur

À mon binôme REHRAH Tahar,

À tous mes camarades de la promotion MASTER en Management des Ressources Humaines 2022/2023

Sarah.

Sommaire

Introduction générale -----	1
Chapitre I : La formation : Notions de base et éléments théoriques -----	5
Introduction -----	5
Section1 : les fondements de la formation -----	5
Section 2 : caractéristiques de la formation-----	10
Section 3 : Définition et suivi d'une politique de formation -----	19
Conclusion -----	29
Chapitre II : La performance : Approches théorique et conceptuelle -----	30
Introduction-----	30
Section1 : Origine et typologie de la performance -----	30
Section 2 : Mesurer La Performance de La Fonction RH-----	33
Section 3 : enjeux d'une GRH performante -----	35
Conclusion -----	45
Chapitre III : La formation et la gestion de la performance au sein de l'entreprise EPIC Algérie poste de Bejaia -----	46
Introduction -----	46
Section1 : Présentation de L'EPIC Algérie Poste de Bejaia-----	46
Section 2 : Méthodologie de la recherche-----	48
Section 3 : Analyse de l'enquête et interprétations des résultats -----	49
Conclusion-----	65
Conclusion générale -----	67
Références bibliographie -----	70
Annexes	

La liste des abréviations

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CIF : Le congé individuel de formation

CPF : Le compte personnel de formation

DIF : Droit individuel de formation

DRH : Direction des ressources humaines

EPIC : Entreprise publique à caractère industriel et commercial

FRH : Fonction ressource humaine

GRH : Gestion des ressources humaines

INSFP : Instituts nationaux spécialisés dans la formation professionnelle.

MPTTN : Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique

RH : Ressources humaines

SMP : Système de mesure de performance

TBP : Le tableau de bord prospectif

VAE : La validation des acquis de l'expérience

Liste des figures

Figure n° 1.1 : Les besoins de formation-----	20
Figure n° 1.2 : Les 4 phases du plan de formation-----	23
Figure n° 1.3 : Les différents niveaux d'évaluation -----	26
Figure n° 1.4 : Processus d'élaboration d'un plan de formation-----	28
Figure n° 2.1 : Circuit représentatif de la performance -----	32
Figure n° 2.2 : Performance globale -----	33
Figure n° 2.3 : La décomposition de la GRH-----	34
Figure n° 2.4 : Le modèle des quatre axes d'Ulrich -----	35
Figure n° 2.5 : Le tableau de bord prospectif -----	40
Figure n° 2.6 : Les sources de performance -----	41
Figure n° 2.7 : Les niveaux de mesure des performances -----	42
Figure n° 3.1 : Logo de l'EPIC Algérie Poste -----	47
Figure n° 3.2 : Répartition de l'échantillon par âge -----	54
Figure n° 3.3 : Répartition de l'échantillon selon le genre et la situation familiale-----	55
Figure n° 3.4 : Répartitions selon le niveau d'instruction -----	55
Figure n° 3.5 : Répartition selon le niveau hiérarchique -----	56
Figure n° 3.6 : Répartition selon l'ancienneté-----	56
Figure n° 3.7 : Répartition selon le suivi d'une formation-----	57
Figure n° 3.8 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation -----	57
Figure n° 3.9 : Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié-----	58
Figure n° 3.10 : Critères de sélection des employés pour une action formation-----	58
Figure n° 3.11 : Perception de la formation par le personnel formé -----	59
Figure n° 3.12 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'atteinte des objectifs de la formation -----	59
Figure n° 3.13 : La finalité des connaissances acquises durant la formation -----	60
Figure n° 3.14 : L'évaluation avant la formation -----	60
Figure n° 3.15 : L'évaluation après la formation-----	61
Figure n° 3.16 : Le degré d'évolution après de formation -----	61
Figure n° 3.17 : Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction sur la politique de formation de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia-----	62
Figure n° 3.18 : Appréciation des outils d'évaluation de la performance RH de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia -----	63
Figure n° 3.19 : De performance RH utilisés par EPIC Algérie Poste de Bejaia-----	63
Figure n° 3.20 : Répartition de l'échantillon par l'importance contribuer de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia a la formation -----	64

Introduction générale

Le domaine des ressources humaines est très vaste et omniprésent au sein de nos sociétés. Le facteur humain est de plus en plus pris en compte dans la gestion stratégique des organisations. Gérer un être humain est la tâche la plus difficile et importante dans les entreprises. Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus des ressources humaines : qui est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines qui correspondent à ses besoins en quantité et en qualité.

L'information apparaît comme un moyen de développement économique, d'adaptation à la nouvelle technologie, de progrès social et d'assurance contre le chômage, la perte d'emplois, l'inadaptation de l'individu à son travail. La formation est donc primordiale à la fois pour l'entreprise qui lui permet d'améliorer la quantité, la qualité du travail, réduire les coûts de production, renforcer le moral et la motivation des employés, mais aussi aux employés d'accéder aux postes plus importants, de les rendre plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences, les préparer à la réussite de carrière au développement des capacités d'adaptation nécessaire aux fréquents changements.

Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou la maintenir ainsi elle joue un rôle important dans le développement des ressources humaines qui va pousser et aider l'entreprise à se développer dans tous les domaines, donc l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

Voir que, le développement des ressources humaines est une nécessité pour l'entreprise, car c'est une richesse et un capital humain donc il est nécessaire de lui donner l'importance et de travailler pour le développer, notamment ce qui concerne la gestion de développement des compétences et des connaissances au sien de l'entreprise.

En Algérie, depuis les années 70, les entreprises ont commencé à revoir la place de l'homme dans leurs organisations. La formation professionnelle apparaît comme un moyen nécessaire pour développer ces ressources humaines, pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des salariés, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, et à leur promotion sociale.

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement humain et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leurs mobilités et consolider leurs employabilités.

Ceci n'est possible que par la pratique, entre autres, d'une bonne politique de formation et de développement des compétences qui 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 leurs organisation dans un environnement concurrentiel et où la créativité et la mobilisation feront la différence. C'est dans cet esprit que notre étude de recherche qui porte sur « l'impact de la formation sur la performance des salariés au travail » va s'inscrire.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la direction de l'entreprise publique à caractère industriel et commercial EPIC Algérie Poste de Bejaia, qui a pour mission principale d'assurer sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux à travers la prise en charge des activités de gestion des prestations, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant.

Notre travail de recherche consiste à répondre à la problématique suivante qui se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines sur : ***La formation au sein d'EPIC Algérie Poste de Bejaia, a-t-elle un impact sur la performance de ses salariés au travail ?***

À la lumière de cette question principale, découlent les questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être énoncées comme suit :

- Comment l'entreprise EPIC Algérie Poste de Bejaia procède-t-elle à la formation de ses employés ?
- EPIC Algérie poste accorde-t-elle une véritable importance à la formation ?

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre aux interrogations citées ci-dessus, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : La formation à un impact positif sur le développement des ressources humaines ce qui influence positivement sur la performance des employées. Ainsi, cette dernière garantie un bon retour d'investissement pour l'entreprise.

H2 : L'évaluation de la formation est déterminante et permet de mesurer l'impact d'une action de formation sur la performance des salariés.

Les raisons du choix du sujet

Les raisons qui nous ont poussés à choisir le thème de notre travail « *l'impact de la formation sur la performance des salariés au travail : Cas de l'entreprise publique à caractère industriel et commercial Algérie poste (EPIC) Bejaia* » sont :

- Acquisition de nouvelles connaissances sur le domaine le plus intéressant de la gestion des ressources humaines « la formation professionnelle ».
- Découvrir le rôle crucial de la formation professionnelle et son impact sur la performance des salariés au travail.

Méthodologie de recherche

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche est basée sur deux volets :

- Le volet théorique s'appuie sur une large consultation d'ouvrage, article et des travaux universitaires comme les thèses et les mémoires de magister ayant traité des thèmes proches de notre sujet et objet d'étude.
- Le volet empirique basé sur une étude de cas unique et pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche qualitative qui s'appuie sur un entretien, et une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire lié à notre thème, distribué à un échantillon des salariés qui travaillent au sein d'EPIC Algérie poste de Bejaia.

Notre mémoire se compose de trois chapitres :

Le premier chapitre : Porte sur les notions de base et les éléments théoriques de la formation qui est composée de trois sections. La première repose sur la définition et l'évolution de la formation, la deuxième sur les types, dispositifs, modalités, enjeux et les limites de la formation, la troisième sur la définition et le suivi d'une politique de formation.

Le deuxième chapitre : Concerne les éléments de base de la performance et il est composé de trois sections ; la première section traite l'origine et la typologie de la performance, tandis que

la deuxième section aborde les mesures de la performance de la fonction RH, la troisième section parle sur les enjeux d'une GRH performante.

Le troisième chapitre : Constitue l'analyse empirique à travers un cas pratique afin de vérifier la contribution de la formation dans la performance des RH au sein de l'entreprise EPIC Algérie poste de Bejaia. Ce chapitre sera divisé en trois sections : la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil EPIC Algérie poste de Bejaia, la deuxième section aborde la méthodologie mobilisée pour ce travail, tandis que la troisième section rapporte l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 1 : La formation : Notions de base et éléments théoriques

Introduction

Toute entreprise est confrontée aujourd'hui à des pressions conjointes de la concurrence et de l'innovation technologique et pour y répondre, elle n'a d'autre choix que de miser sur la compétence comme levier déterminant pour développer la performance des RH et de son organisation. La formation est l'outil qui permet d'agir sur les compétences des collaborateurs, de continuer à les développer, de les renforcer. Une organisation dont les compétences n'évoluent pas est rapidement condamnée disparaître, toute entreprise qui veut rester performante, rentable, et compétitive devrait prendre en compte du facteur humain, enjeu réel de stratégie et de développement. La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences au travailleur, capital précieux et principale richesse de l'entreprise. Ce chapitre portera sur : Le cadre théorique de la formation dans lequel on va définir la formation, parler de l'évolution du système de formation, le cadre juridique de la formation en Algérie, sa politique, ses objectifs, enjeux, et ses types. Le processus de formation dans lequel on va voir comment établir un plan de formation par la suite son évaluation.

Section1 : Les fondements de la formation

La formation est un outil qui permet d'accroître le niveau de compétences, de connaissances des salariés, et la productivité de l'entreprise. Elle est également pour l'individu un moyen d'évoluer professionnellement et de s'adapter aux changements et évolutions rapides sur le plan technologique, communicationnel et commercial.

1.1. Définition et l'évolution de la formation**1.1.1. Définition de la formation**

La formation est définie de plusieurs manières par plusieurs chercheurs, chacun d'eux met en valeur un volet particulier dans sa définition de la formation.

Selon Jean Pierre CITEAU : « *la formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles* » (J.P.CITEAU, 2000, P 101).

D'après Jean Marie Peretti : « *la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à*

améliorer les connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leur sont personnels, pour s'adapter à leurs environnements et accomplir leurs tâches actuelles et futures » (J.M Peretti, 1998, P 99).

La troisième définition est présentée par Raymond Vatieur un chercheur en gestion des ressources humaines, qui selon lui, la formation « *c'est l'ensemble des actions capables de mettre des individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise » (VATIEUR Raymond, P 34).*

De ces définitions, on peut déduire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont les finalités de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

La formation est considérée comme :

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

1.1.2. L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiée, en techniques et en cadre. Pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propre à la formation auxquels l'État accorde une grande liberté aux employeurs afin de former les cadres en leur assurant la totalité du financement. À partir de ces années, les pouvoirs publics ont assisté à la création d'instituts de technologies supérieures, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs de l'agriculture, de l'énergie, des finances.

Les entreprises algériennes se sont dotées également de structures de formation internes pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs.

Dans les années 1981, le gouvernement algérien a pris conscience du retard en matière de formation professionnelle, cette dernière est devenue objective à atteindre. De là, elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché du travail un minimum d'employés qualifiés par an. Pour cela, l'état a mis en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisés dans la formation professionnelle (INSFP).

Depuis le début des années 90, le nombre d'INSFP a augmenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 instituts à 57, les institutions travaillent suivant un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle », ou il est stipulé que la formation professionnelle, en tant que « composante du système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique culturel et social ».

La notion de formation signifie le processus par lequel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien du pouvoir public que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.

À ce titre, la formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir-faire technique, mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue aujourd'hui un véritable investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement afin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.

1.2. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation, qui répondent d'une part aux objectifs qui proviennent des souhaits des salariés, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise. L'organisation de son tour examine s'ils sont réalistes, praticables, et véritables (SOYER, 2007).

1.2.1. Pour les entreprises

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Mise à jour des connaissances des collaborateurs sur les nouvelles technologies ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir et maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Partager les savoirs et les savoir-faire ;
- la formation aide la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines ;
- Développer les capacités des formés ;
- Améliorer le statut du salarié par les promotions ;
- Les salariés sont plus adaptés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

1.2.2. Pour les salariés

- Une meilleure maîtrise du métier actuel ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion ;
- Acquisition des qualifications professionnelles ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management ;
- Se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ou au contraire, faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel, soit créer un environnement favorable à la production ;
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leurs organisations et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.

1.3. Cadre juridique de la formation professionnelle en Algérie

La formation professionnelle est un apprentissage nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle. Selon le code du travail en Algérie de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative

aux relations de travail complété et modifié par l'ordonnance n° 96-21 du 9 juillet 1996 stipule que dans :¹

- Art 6 : Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ;
- Art 7 : Les travailleurs ont l'obligation fondamentale, au titre des relations de travail, de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ;
- Art 8 : La formation professionnelle vise à assurer le recyclage des travailleurs de leur perfectionnement ;
- Art 57 : stipule que chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier ;
- Art 58 : Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques ;
- Art 59 : L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise ;
- Art 60 : Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail ;
- Art 61 : La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Ce que nous pouvons retenir de ces articles est que la formation professionnelle est accessible à tout travailleur en vue d'améliorer le fonctionnement de son entreprise. En effet, l'employeur est veillé à respecter la législation en vigueur en planifiant des actions de formations pour ses employés, réciproquement, l'employé est tenu de participer activement aux formations de perfectionnement et de recyclage afin d'acquérir des connaissances et des

¹ (Voir le Code du travail, loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail).

qualifications qui lui permettront de se professionnaliser et d'être un membre actif dans son organisation.

Sur la lumière des éléments précédents, on peut dire que la formation professionnelle donne la possibilité à chaque individu, indépendamment de son statut, d'avoir et d'actualiser ses connaissances ainsi que ses compétences, de hausser son niveau de qualification et d'optimiser son évolution professionnelle.

Section 2 : Les caractéristiques de la formation

Pour bien entreprendre ce premier chapitre, nous aborderons dans cette deuxième section les types, dispositifs, modalités, enjeux et limites de la formation

2.1. Les types de formation

Dans le cadre d'un plan de formation en entreprise (article D 932-1), le salarié choisit le type d'action de formation qu'il désire entreprendre en accord avec son employeur. D'ailleurs avec l'amélioration du texte sur la formation professionnelle (la loi de 4, mais 2004), qui traite la formation en alternance, le droit individuel à la formation, le contrat et la période de professionnalisation, dont le service de la formation donne la possibilité toutes les catégories du personnel de l'entreprise (ingénieur, cadre, agent de maîtrise..) de participer à la formation professionnelle, on distingue deux types de formation :

2.1.1. La formation initiale

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 maintien 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 opérationnels assez vite dans leur milieu du travail. Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre les problèmes, De développer des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

En Algérie la formation professionnelle initiale : selon les articles 6 et 7 de loi n°08-07, correspond au 23 février 2008, partant loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnel.

La formation professionnelle initiale vise l'acquisition de qualification pratique et connaissance spécifique nécessaire à l'exercice d'un métier (Article n° 6)

La formation professionnelle initiale a pour objectif d'assurer une qualification de base à tout demandeur de formation (Art 7).

2.1.2. La formation continue

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 formation.²

Elle permet d'approfondir les connaissances à la cour de la carrière, la formation continue regroupe l'ensemble des activités de formation ayons lieu après la fin de formation initiale.

Elle vise à assurer le recyclage des travailleurs de leur perfectionnement (Art 8).

On distingue deux types :

2.1.3. La formation de courte durée

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels

➤ Formation séminaires ou perfectionnement

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et/ou qui visent la préparation a un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence. En somme, l'objectif recherché dans ce cadre est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être.

➤ Formation de recyclage

La formation qui désigne tous les programmes (étatiques, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement du a l'automatisation, à les familiariser a de nouvelles taches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

²(Article 54 de la loi n°90-36 du décembre 1990).

➤ **Formation préalable à la titularisation**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

➤ **Formation sur tas (formation d'instruction)**

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage étant l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, ou aux changements techniques dans leur poste.

2.1.4. Formation de longue durée

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir de nouveaux savoirs, sanctionnés par des diplômes. Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

2.1.5. Les différences entre la formation initiale et la formation continue

La formation initiale et la formation continue, ces deux concepts d'enseignements présentent quelques distinctes à savoir :³

Premièrement, elles s'adressent à deux cibles différentes, c'est-à-dire la première différence entre ces deux systèmes de formation réside dans le public visé. En outre, la formation initiale est destinée aux jeunes ou des étudiants, tandis que la formation continue s'adresse aux salariés, demandeurs d'emploi, entrepreneurs ou jeunes qui sont déjà diplômés qui souhaitent développer leurs connaissances ou monter en compétences.

Deuxièmement, les enseignements en formation initiale sont considérés comme des apprentissages en temps plein. Les individus ayant suivi une formation initiale sont donc tenus d'assister à tous les cours. Contrairement à l'autre, les modules de formation continue peuvent être suivis en dehors des heures de travail, c'est-à-dire le soir, le week-end ou pendant un congé de transition professionnelle sur accord de l'employeur.

Enfin, La formation continue est toujours payante alors que la formation initiale n'est pas toujours payante. Donc, malgré ces différences, les deux types de formations professionnelles

³ : (www.aforp.fr/quelle-différence-entre-formation-initiale-et-continue consulté le 02/03/2023 à 10 h).

sont complémentaires afin d'offrir à chacun la possibilité d'enrichir son parcours professionnel.

2.2. Les dispositifs de formation

Il existe plusieurs sortes de dispositifs et d'outils de formation en fonction de la situation du salarié et de l'entreprise à savoir :

2.2.1. Les contrats de travail dédiés à la formation

Il se divise en deux contrats l'un est dit contrat d'apprentissage et l'autre contrat de professionnalisation :

2.2.1.1. Le contrat d'apprentissage

L'apprentissage a pour but de donner à de jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique afin d'obtenir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel, technologique ou un titre d'ingénieur.

Les entreprises, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public peuvent embaucher des apprentis.

Tout jeune âgé de 16 à 25 ans peut entrer en apprentissage. Toutefois, les jeunes âgés d'au moins 15 ans peuvent souscrire à un contrat d'apprentissage, mais à condition d'avoir une justification qu'il a accomplie sa scolarité du 1er cycle de l'enseignement secondaire.

La durée du contrat peut varier de 1 à 3 ans en fonction du type de profession et de la qualification préparée.

2.2.1.2. Le contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation est destiné à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus ainsi qu'aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans ainsi qu'aux bénéficiaires du revenu de solidarité active, de l'allocation de solidarité ou de l'allocation aux adultes handicapés. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle.

La durée du contrat de professionnalisation est courte par rapport au contrat d'apprentissage, elle est comprise entre 6 et 12 mois et pouvant aller jusqu'à 24 mois, elle comporte des périodes de travail en entreprise et également des périodes de formation.

2.2.2. Le bilan de compétence

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Ce bilan est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise. Ce bilan comprend trois phases : (PERETTI, 2013).

- Une phase préliminaire pour confirmer l'engagement du salarié, définir et analyser la nature de ses besoins et l'informer sur les méthodes, les techniques et les conditions de déroulement du bilan.
- Une phase d'investigation permettant d'analyser les motivations et les intérêts professionnels et personnels du bénéficiaire, d'identifier ses compétences et ses aptitudes professionnelles et personnelles.
- Une phase de conclusion permettant de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation, de recenser les facteurs de réussite d'un projet professionnel et d'un projet de formation.

Le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié. En effet, il peut être réalisé dans le cadre du plan de formation ou dans le cadre d'un congé spécifique.

2.2.2.1. Le congé de bilan de compétences

Le congé de bilan de compétences a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation.

Le salarié ayant cinq ans d'ancienneté, dont douze mois dans l'entreprise, peut bénéficier du bilan. Sa durée ne peut excéder 24 heures (PERETTI, 1998).

Un travailleur ayant bénéficié d'un congé de bilan de compétences ne peut bénéficier dans la même entreprise d'un nouveau congé de bilan de compétences qu'après l'expiration d'un délai de franchise de cinq ans.

2.2.3. Le congé individuel de formation (CIF)

C'est le droit reconnu à tout travailleur de s'absenter de son entreprise pour suivre, à son initiative et à titre individuel une formation de son choix, indépendamment de celles suivies à l'initiative de l'entreprise ou prises en charge par celle-ci. Le congé de formation a pour objet

de permettre à tout salarié au cours de sa vie professionnelle de suivre des actions de formation indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de son entreprise.

Le salarié est tenu à respecter des conditions d'ancienneté : 24 mois (consécutifs ou non) en tant que salarié dont il possède de 12 mois d'expérience dans l'entreprise. La durée du congé individuel de formation ne peut être ni inférieure à 6 mois ni supérieure à 6 ans. L'absence du salarié pour congé de formation est ensuite soumise à l'autorisation de l'employeur.

Le CIF est d'une durée maximale d'un an pour les stages à temps plein ou de 1 200 heures pour les stages discontinus ou à temps partiel.

2.2.4. Le compte personnel de formation (CPF)

En janvier 2015, le CPF vient de remplacer le DIF (Droit Individuel de Formation) avec une orientation beaucoup plus clairement dirigée que le DIF vers des formations qualifiantes. Il permet à toute personne active, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'au jour sa retraite, d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. Son principe donc est de donner à chaque citoyen de plus de 16 ans non seulement aux salariés les possibilités pour financer sa formation à son initiative en lui ouvrant un compte d'heures de formation (MEIGNANT, 2015).

Le CPF doit faciliter l'accès à des formations qualifiantes financées visant à acquérir des compétences attestées (qualification, certification, diplôme). En effet, il permet de bénéficier de 150 heures de formation par an (tout au plus) utilisables à tout moment. Le CPF permet aux salariés et aux demandeurs d'emploi de construire leur carrière : ils deviennent acteurs de leur parcours de formation.

Le CPF est ouvert dès l'âge de 16 ans (15 ans pour les jeunes admis dès cet âge à conclure un contrat d'apprentissage) et fermé lorsque la personne est admise à faire valoir ses droits à la retraite.

2.2.5. La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Ce dispositif est considéré comme un autre moyen d'obtention d'un titre ou d'un diplôme, en complément des parcours plus classiques de formation initiale, d'apprentissage ou de formation continue. Cette approche de l'acquisition repose sur la reconnaissance de ce qu'un individu a accompli dans une vie active et/ou en tant que citoyen. Le diplôme est ainsi validé (en partie ou en totalité) sans participer à la formation qui y prépare. Comme le précise la loi,

la reprise d'études n'est donc plus une obligation et il n'y a pas de différence quant à la valeur du diplôme obtenu (LEFORT, 2010).

La VAE est un droit pour tous les salariés (en CDI, CDD, intérim...etc.), mais également pour les non-salariés, demandeurs d'emploi et agents publics. Il faut néanmoins justifier d'une expérience professionnelle de trois ans, en continu ou en discontinu, et en rapport avec le contenu de la certification (diplôme, titre...) envisagée.

La VAE peut être organisée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou dans le cadre d'un congé spécifique.

2.3. Les modalités de la formation

Lors de l'élaboration du plan de formation, le responsable formation doit valider pour chaque action prévue le choix retenu entre deux modalités, formation interne ou externe dont :

2.3.1. La formation interne

La formation interne est conçue et réalisée par l'entreprise elle-même pour ses salariés, avec ses propres moyens (Formateurs, matériels...). Sa mise en œuvre suppose d'être capable de définir des programmes de formation (contenus, déroulement pédagogique...), mobiliser les moyens nécessaires à titre d'exemple les salles, supports pédagogiques, outils et également choisir un ou plusieurs salariés pour animer les formations.

Une action de formation interne peut se dérouler à l'extérieur (lieu de séminaire, salle de conférences, etc.) ou dans les locaux de l'entreprise. Dans ce cas, la partie théorique doit se tenir hors des lieux de production.

En effet, la formation organisée dans le cadre du contrat de professionnalisation est normalement dispensée par un organisme de formation extérieur. Donc pour bien réussir la formation il faut définir quelques facteurs tels : de repérer et formaliser l'objectif poursuivi comme transfert des savoir-faire, intégration des nouveaux embauchés, choisir le formateur interne en fonction de son expérience et de son expertise dans le domaine concerné.

2.3.2. La formation externe

Dans ce type de stage, pour qu'une entreprise organise des actions de formation pour ses salariés elle fait appel à des prestataires externes. En effet, cette dernière représente plusieurs avantages comme recourir à des compétences non détenues en interne, disposer de professionnels disposant d'une expertise sur le domaine concerné et permettre des échanges

entre stagiaires venant d'entreprises différentes. Les entreprises ont le choix entre deux formules :

2.3.3. La formation inter-entreprise

Elle réunit des stagiaires d'entreprises différentes et applique un programme standard figurant au catalogue formation du prestataire. Ce type de formation représente quelques avantages tels que : le stage est adapté aux besoins individuels ou ne concernant que quelques salariés et pour lesquels l'entreprise n'a pas de compétences spécifiques en interne, il est facile à gérer en termes de logistique et de suivi administratif également rencontrer des salariés d'autres entreprises ayant une préoccupation commune, mais des contextes différents, donne souvent lieu à des échanges fructueux par exemple faire échanger les cultures et des savoir-faire. En revanche, on notera quelques inconvénients, premièrement, le contenu du stage n'est pas individualisé dont le formateur et son stagiaire savent parfaitement que la formation ne répond pas à 100 % aux besoins d'entreprise, deuxièmement, le coût dépensé par cette dernière pour une formation individuelle coûtera cher.

2.3.4. La formation intra-entreprise

Ce mode de formation est mise en œuvre par un organisme pour des salariés d'une même entreprise. Par ailleurs, dans ce type de formation, le coût de formateur est divisé sur plusieurs participants au stage. En outre, le besoin est collectif, mais exige une réponse sur mesure, basée sur un programme spécifique adapté au contexte de l'entreprise. Le Responsable Formation lancera alors un appel d'offres.

Bref, si le stage est mis en œuvre par un organisme pour des salariés d'une seule entreprise ou établissement, on parlera alors d'un stage intra-entreprise, et si le stage accueille des salariés de plusieurs entreprises différentes, on parlera alors de stage inter-entrepris.

2.4. Les enjeux de la formation

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performances, vu son importance, elle représente un enjeu majeur à la fois pour l'entreprise, mais également pour les salariés.

- L'enjeu organisationnel : Pour les entreprises le développement des comportements et les connaissances sont devenus des outils stratégiques de la compétitivité.
- L'enjeu économique : La formation est un investissement et non pas un cout pour l'entreprise. Elle joue un rôle important dans la rationalisation de l'allocation des

ressources de l'entreprise. Elle a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socioéconomique mouvante.

- L'enjeu social : La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme. Elle permet à l'entreprise d'évoluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable. Pour les salariés, la formation peut être perçue comme moyen de maintien de leur employabilité et une source probable de promotion ce qui permet de les motiver et de les fidéliser.

Les enjeux de la pratique de formation touchent à divers aspects de l'entreprise, et comme ces enjeux diffèrent, les types de formation diffèrent également.

2.5. Les limites de la formation

On distingue deux types de formation, la première est dite formation générale, qui ne peut être utilisée qu'au sein d'une entreprise, et la seconde est dite formation spécifique, qui peut être transférée d'une entreprise à une autre, renforçant ainsi l'employabilité des salariés.

Dans cette situation, les entreprises devraient se contenter d'investir dans la formation pour développer des compétences qui ne profiteront qu'aux salariés au sein de leur propre entreprise. En adoptant cet aspect de la théorie du capital humain, une grande partie de la formation dispensée devient d'ordre général, l'approche formation traite collectivement les salariés, et la personnalisation des actions de formation devrait être la règle pour assurer un véritable développement des compétences de chacun.

Donc parmi les limites d'une démarche formation, on déduit une standardisation de l'offre de formation dont tous les acteurs de l'entreprise (employé et employeur) gèrent selon leur propre logique, ce qui se traduira par un meilleur retour sur investissement. Dans ce sens l'objectif des salariés est de développer leur capital humain général et garantir leur niveau d'employabilité. Pour les entreprises, elles soutiennent leurs niveaux spécifiques de capital humain, en veillant à ce qu'elles restent compétitives.

L'évaluation quantitative des actions de formation est l'une des méthodes les plus répandues qui se focalisent fréquemment sur des indicateurs tels que le nombre de bénéficiaires, le coût et la durée de la formation. Ces indicateurs sont significatifs, mais cette méthode ne reflète pas l'impact de la formation sur les compétences des salariés. Il existe une autre méthode centrée sur des questionnaires remplis en fin de formation, mais elle semble faible, car cette évaluation est basée uniquement sur la perception.

Les outils, les modalités et types de la formation à suivre diffèrent d'une entreprise à une autre, c'est-à-dire selon le statut de l'entreprise ou le salarié, mais ces derniers restent toujours des indicateurs d'un intérêt valorisé et très important pour la réussite de la formation et l'atteinte des objectifs désignés par l'entreprise.

Section 3 : Définition et suivi d'une politique de formation

3.1. Définition d'une politique de formation

La politique de la formation est un document ou un « *exposé de motifs qui vise à répondre à des finalités diverses. Elle est définie aussi comme un élément d'une entreprise, visant à assurer d'une manière globale sa rentabilité, la satisfaction de ses clients et l'implication de son environnement* » (WEISS, 2003, P 440).

Selon JAQUE Soyer, pour que la politique de formation soit efficace, elle « *doit être écrite et diffusée* » (SOYER, 1999, P. 48).

Quant à la définition d'Alain MEIGNANT, une politique de formation doit répondre à 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 (MEIGNANT, 1997).

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme. La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes ou directives exprimées par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

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

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante. Sa construction s'applique sur la prise en compte de ces facteurs essentiels et monte en quoi ces facteurs ont un impact sur la politique de formation, cette politique doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;

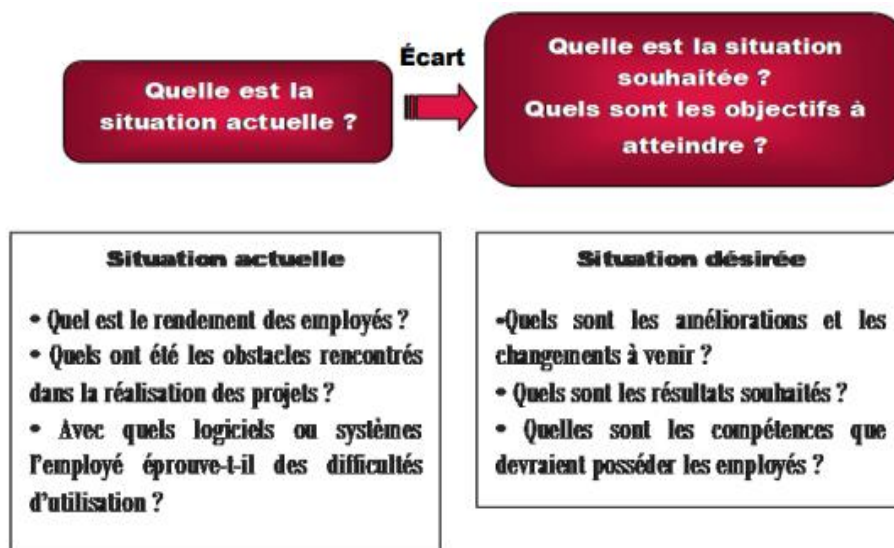
- Permettre de déterminer et d’assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l’entreprise.

3.2. Identification et analyse des besoins de la formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « *ce qui est* » et « *ce qui devrait être* ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Figure n° 1.1 : Les besoins de formation



Source : DUMAIS, J-F, « Guide des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l’information » (2008), p 86

Le DRH et le responsable formation vont recueillir des informations sur les évolutions du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques. Par la

suite, ils solliciteront les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise .En outre, Ils communiqueront auprès des managers sur la politique de formation, rappelleront les points clés de la loi et les orientations de la branche professionnelle en matière de formation. En dernier lieu, ils interrogeront les managers sur les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités ou de métiers concernant leur unité.

On peut classer les besoins en formation en deux catégories :

- Les besoins collectifs qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil des besoins.
- Les besoins individuels qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. Les demandes de DIF exprimées directement par les collaborateurs qui font également partie du besoin individuel.

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimée par un manager, le responsable formation doit faire une analyse du besoin réel, et vérifier si ce besoin provient réellement d'un problème lié à l'organisation , à l'environnement de travail ou à la motivation du collaborateur .

Si le responsable de formation perçoit qu'il s'agit réellement d'un besoin en compétences, il va alors choisir le dispositif le plus adapté en proposant par exemple une mise sur un projet ou une formation. Il faut garder à l'esprit que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour remettre à niveau ou développer les compétences d'un collaborateur. Lorsque la formation semble être la solution la mieux adaptée, un ensemble de questions se pose alors :

- Quelle est la disponibilité des personnes à former ?
- Quels sont les thèmes clés à traiter ?
- Quels sont les messages forts à faire passer ?
- Quelles sont les modalités pédagogiques à utiliser ?
- Quel type d'évaluation peut-on réaliser ?

3.2.1. Moyens d'identification des besoins de formation

➤ Observation et écoute

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

➤ **Entrevue individuelle**

Cette rencontre est bénéfique, car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

➤ **Groupe de discussion**

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

➤ **Évaluation du rendement**

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

3.3. Élaboration d'un plan de la formation

Plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique formation de l'entreprise et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise (ANNICK ,2010).

Élaborer un plan de formation est une responsabilité entière du chef d'entreprise, avec une consultation obligatoire des représentants du personnel.

Figure n° 1.2 : Les 4 phases du plan de formation



Source : GUERRERO, S, « Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH », 2014, p168.

Chaque année, au cours de deux réunions spécifiques, le Comité d'Entreprise (ou, à défaut, les délégués du personnel) émet un avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente, sur le projet de plan pour l'année à venir. Le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés. Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- Les exigences de la loi sur la formation professionnelle.

Lorsque l'identification et l'analyse des besoins de formation sont toutes complétées, la direction est appelée à établir des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quel est notre budget de formation ?

- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures.

Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

- Description générale de la formation ;
- Objectifs ;
- Contenu ;
- Durée ;
- Nom du formateur interne ou externe ;
- Méthodes d'enseignement ;
- Personnel visé et nombre de groupes.

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier de charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

3.3.1. Réaliser le plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation.

Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

- Suivi du plan prévisionnel ;
- Inscription ;
- Convocation ;
- Recherche de salles ;

- Mise à disposition du matériel pédagogique ;
- Gestion des attestations.

Le DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations faites en interne au moment des ouvertures et des clôtures de séminaires pour rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès des participants leurs niveaux de satisfaction.

3.4. Le suivi et l'évaluation de la formation

L'évaluation recouvre un ensemble de pratiques, appréciation globale de l'efficacité du dispositif et de son pilotage, évaluation des acquis de formation et des acquis en situation de travail dont les modalités ont été conçues en amont du processus.

C'est en effet en amont qu'il faut s'interroger sur les objectifs poursuivis, sur les résultats attendus et sur les dispositifs souhaitables et réalistes à utiliser. Cette phase vise à mettre la formation sous contrôle et à améliorer l'efficacité, elle permet également d'affiner le dispositif ; notamment en corrigeant les incohérences et en réduisant les écarts entre les intentions et la réalisation. Cette phase peut inclure également des activités de capitalisation, c'est-à-dire de formalisation des méthodes ; outils, supports utilisés par les différents acteurs (stagiaires, formateurs..) et de mise en mémoire de l'expérience afin d'en faciliter la maintenance et le transfert.

L'évaluation est une étape clé du processus de formation. Les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivants :

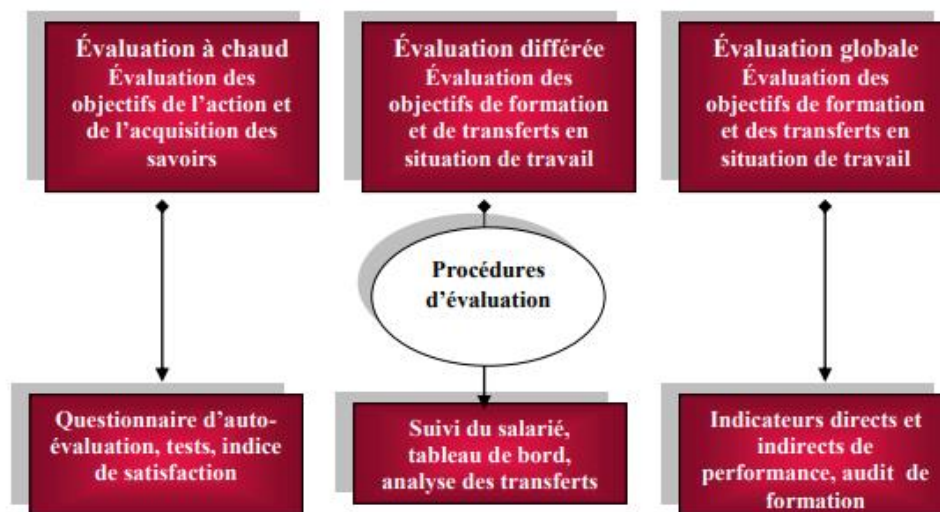
- Développement de la politique qualité en entreprise.
- La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation.

Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.

3.4.1. Les différents niveaux d'évaluations :

Il existe 3 types d'évaluations comprend :

Figure n° 1.3 : Les différents niveaux d'évaluation



Source : CITEAU, J-P, (2002), « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques », 2002, p122.

3.4.2. L'évaluation à chaud

Elle mesure l'efficacité pédagogique du stage, il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, et ainsi apprécier leur degré de satisfaction. Cette démarche d'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation. Si ce premier niveau est nécessaire pour mesurer certains effets de la situation de formation. Il ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation. En effet, une action de formation peut sembler très réussite au plan pédagogique, sans avoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail. Il est donc nécessaire de prolonger cette mesure à deux autres niveaux.

3.4.3. L'évaluation différée

Où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour cette évaluation :

- observation directe des comportements au travail, relevés et analyse des résultats de l'activité du salarié (à l'aide éventuellement de tableau de bord individualisé que le salarié peut gérer de manière autonome),
- Entretiens avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments (surcharge de travail, conditions générales de travail, facteurs personnels...), qui pouvant interférer sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude au travail.

Ce suivi du salarié est une procédure relativement lourde à mettre en œuvre et suppose, tant au niveau du responsable de formation que de celui de l'encadrement direct, que la définition des éléments servant à cette appréciation ait été formulée en termes précis et opératoires.

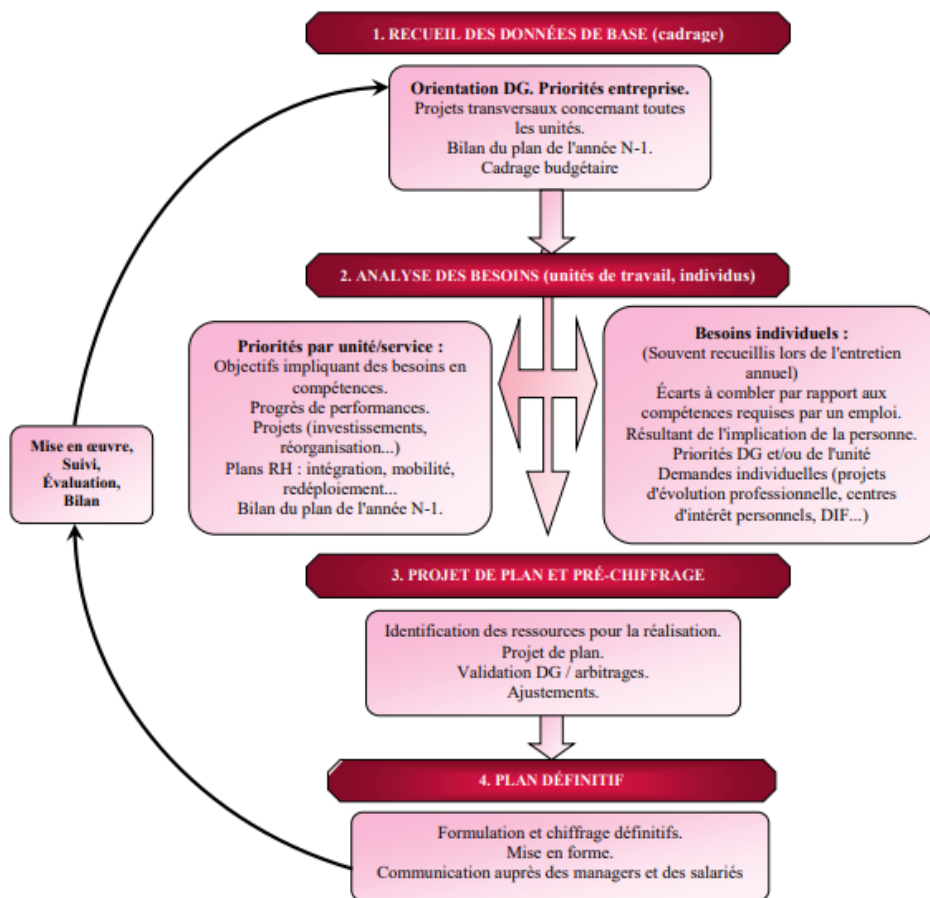
3.4.4. L'évaluation globale

Où est censé se mesurer le véritable retour sur investissement de la formation. C'est à ce niveau en effet que sera envisagée l'incidence sur l'économie du système de la formation (utilité et efficacité de la formation). Les gestionnaires de la formation sont comptables des budgets engagés au titre de la formation professionnelle dans l'entreprise, il leur faut non seulement fournir aux dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets-formation, mais également indiquer à un moment donné les dividendes formation. Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation, des indicateurs de performances qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffre d'affaires ...), mais aussi des indicateurs de progrès qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise (diminution de l'absentéisme, amélioration de la qualité, neutralisation de certains dysfonctionnements ...).

Deux idées complémentaires formulées par Alain MEIGNANT (2015) permettent d'élargir quelque peu la problématique de l'évaluation caractérisée dans le dispositif que l'on vient de présenter. D'une part la formation n'est pas un ensemble homogène, il est donc important de segmenter l'évaluation autour de catégories de problèmes (évaluer à court terme les effets d'un perfectionnement sur la maîtrise du poste, apprécier à moyen terme l'impact réel des actions de formation sur la préparation à des métiers nouveaux, à long terme évaluer les effets conjugués des actions sur la modification de la culture d'entreprise et employabilité des salariés). D'autre part l'entreprise doit toujours être en mesure de vérifier le système qui

produit des formations efficaces, à travers des procédures d'audit de formation, afin de contrôler en permanence sa politique de formation (CITEAU, 2002).

Figure n° 1.4 : Processus d'élaboration d'un plan de formation



Source : MEIGNANT.A, « RH au quotidien, 100 fiches » (2015), p 371

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux. Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Conclusion

La formation est une démarche, qui engage non seulement l'employeur par le budget qu'il y investit et par le pilotage et la mise en œuvre de cette démarche, mais aussi l'employé par sa participation et le bon usage de la formation pour le développement de ses compétences.

En effet, elle est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

La formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle permet de se former tout au long de son parcours professionnel, pour développer ses compétences et accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore changer d'emploi/métier, engager une reconversion professionnelle.

La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées

Chapitre 2 : La performance : Approches théorique et conceptuelle

Introduction

Face au contexte actuel de l'économie et la mondialisation, les entreprises sont appelées à s'adapter à ce nouvel environnement pour affronter la concurrence, ce qui les conduit à améliorer leurs performances sur le plan économique et financier ainsi qu'en matière de gestion de ressources humaines. Les ressources humaines constituent un capital incontournable pour les entreprises, sans ressources humaines, l'entreprise n'est pas amenée à atteindre ses objectifs. Par conséquent, de plus en plus d'entreprises semblent accorder une grande importance à la gestion des ressources humaines. À cet égard, un des buts des entreprises est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances. La performance est le rapport d'un résultat à un effort. Elle est encore du point de vue de la théorie du développement des organisations, une information, le plus souvent quantifiée, qui indique l'état ou le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des normes ou des plans retenu par l'organisation. La relation entre la formation et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorable aux entreprises. De ce fait, le processus formation se trouve multifactoriel.

Section1 : Origine et typologie de la performance

La question de performance des organisations n'est pas en soi une question nouvelle. L'intérêt porté à la performance n'a depuis cessé de préoccuper aussi bien les économistes, les spécialistes de la théorie des organisations ; les analyses financières, autant les consultants que les praticiens

1.1.Origine du concept performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19e siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20e siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000), car elle regroupe les trois sens recensés ci- dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique.

Ainsi la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat souhaité ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking ».

1.2. Définition de la performance

Selon ESTELLE « La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêt qui la mesure. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les entreprises. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les d'analyse disciplinaire et fonctionnelle et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles » (ESTELLE, 1996. P 8).

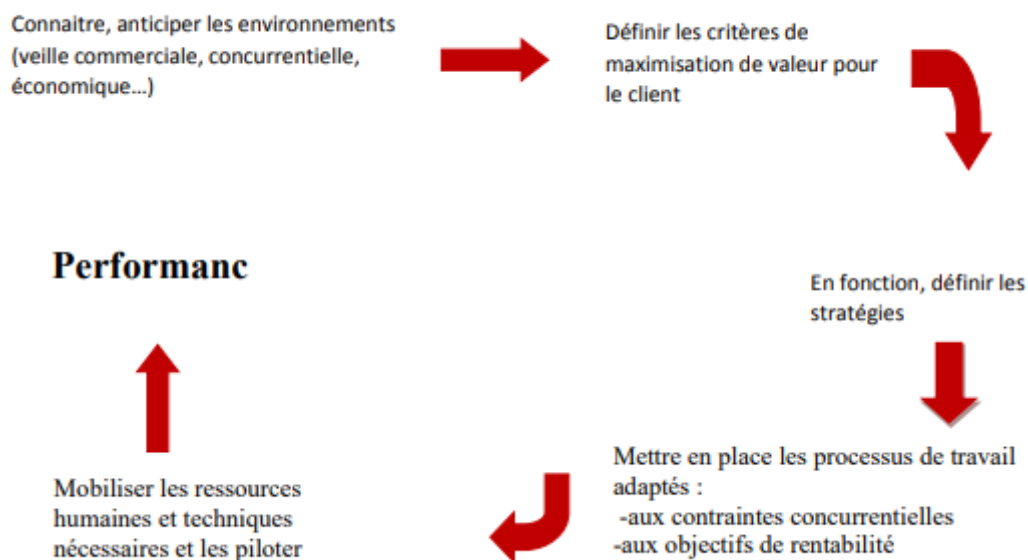
D'un autre côté Gilbert et Charpentier s'inspirent de la définition du Petit Robert, pour définir le concept de performance comme étant « *le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ?* » (GILBERT & CHARPENTIER, 2004)

Selon Philippe LORINO la performance : « *est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout, c'est à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur cout ou le ratio valeur-coût* » (LORINO, 1997).

La question de la performance et d'une entreprise peut être appréhendée de manières différentes. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et des pratiques

diverses, dans les champs de l'activité socio-économique. La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience.

Figure n° 2.1 : Circuit représentatif de la performance



Source : élaborer par les auteurs

1.3. Les types de la performance

Auparavant, le mot performance a été lié à sa dimension financière, c'est-à-dire, la rentabilité, le chiffre d'affaires et les parts de marché souhaitées par les actionnaires de l'entreprise, mais les managers ne cherchent pas la satisfaction des actionnaires, mais aussi la satisfaction des clients et l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise, alors la performance de l'entreprise doit être globale. « *La performance globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (M.MAADANI et K.SAID, 2009), donc la performance dans l'entreprise est multidimensionnelle :

1.3.1. Performance sociale : ce sont les résultats d'une entreprise dans le domaine qui ne relève pas directement de l'activité économique. La performance sociale nécessite l'égalité.

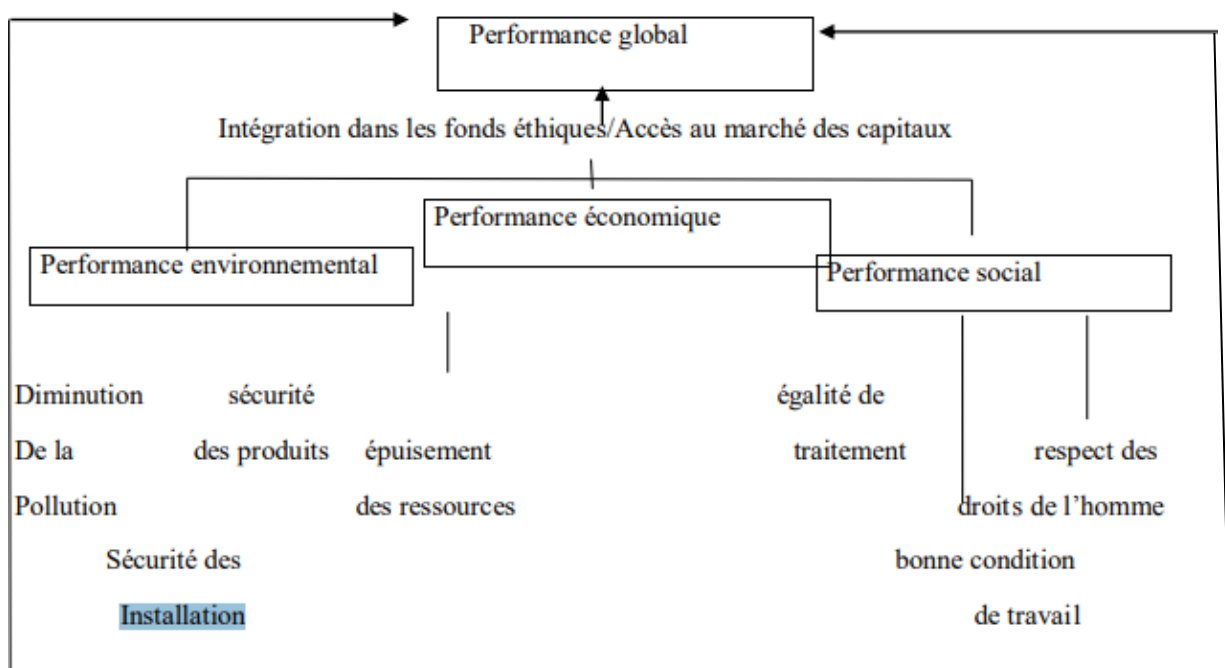
Dans le traitement du personnel, le respect des droits de l'homme et des bonnes conditions du travail.

1.3.2. Performance économique : tout ce qui est lié à la dimension, financière (rentabilité, chiffre d'affaires, etc....)

1.3.3. Performance environnementale : elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respecte des ressources naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale

Figure n° 2.2 : Performance globale



Source : Reynaud. E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », 2003 p.13

Section 2 : Mesurer la performance de la fonction RH

Aujourd'hui la fonction des DRH sont représentés par une multitude de mots à savoir Tableaux de bord, tableau de bord reporting, indicateurs, qui font partie et qui permettent l'évaluation de leur performance. La relation entre la gestion des ressources humaines et la performance est un sujet, au cœur de l'actualité, qui nous a amenés à nous interroger plus avant sur la théorie et les pratiques existantes. Dès lors, après une revue de la littérature, portant sur les publications académiques ou encore les études focalisées sur le point de vue des praticiens RH, ayant traité ce sujet de l'évaluation de la performance RH sont abondantes, confirmant ainsi le caractère « tendance » de ce thème.

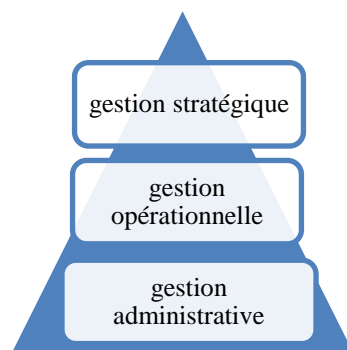
2.1. La performance de la fonction RH

Pour comprendre ce que signifie la performance des RH il est important d'expliquer les différentes natures de cette dernière. Une étude fondamentale a été faite à ce propos : c'est la décomposition de la DRH exposée par Louarn et Wils (2001).

2.1.1. La décomposition de la GRH de Louarn et Wils (2001)

Ces auteurs divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle et gestion stratégique.

Figure n° 2.3 : La décomposition de la GRH



Source : Le Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », 2001, p 41

➤ Performance administrative de la fonction RH

Louarn & Wils ont précisé les activités de la gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives de la paye.

➤ Performance opérationnelle de la fonction RH

Cette performance relative aux activités de gestion opérationnelle est décrite comme : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé, la sécurité du travail, ainsi que, les conflits interpersonnels et collectifs

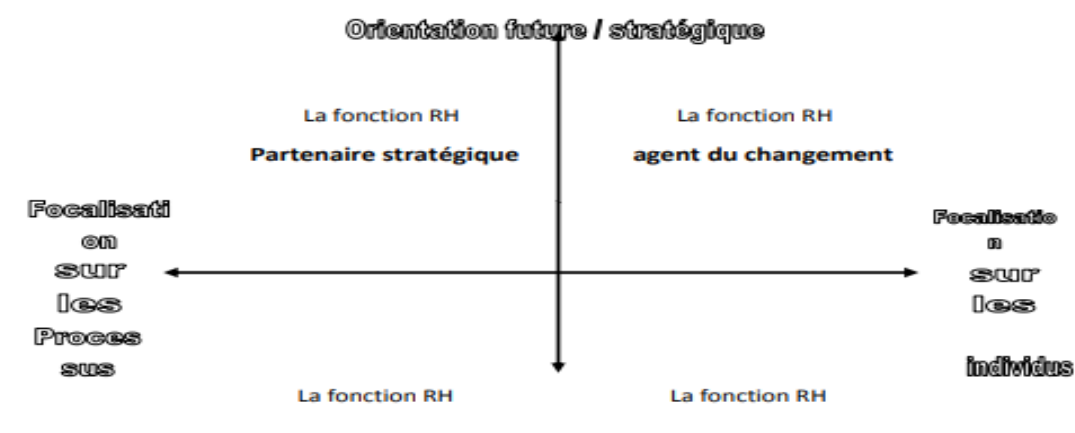
➤ Performance stratégique de la fonction RH

Relative aux activités incluses par les deux premières, à savoir, l'analyse de l'environnement ressource humaine de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, ainsi que sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

2.1.2. Le modèle d'Ulrich

Ulrich (1996) propose un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être représentés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme) voir la figure N °8

Figure n° 2.4 : le modèle des quatre axes d'Ulrich



Source : Ulrich « Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results ». (1997), p 41

2.2. Mesure de la performance de la fonction RH

Le système de mesure de performance (SMP) se trouve au centre des préoccupations de la gestion de la performance. Le système de mesure de performance est défini comme un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficacité des actions (Nelly et Al, 1997), ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés. Le déploiement et la mise en place d'un tel système constituant un levier essentiel vers l'atteinte d'une plus grande excellence organisationnelle.

Section 3 : Enjeux d'une GRH performante

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer et survivent, dans le besoin d'améliorer leurs performances. Pour se faire, elles disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leurs performances sociales. Il est donc naturel qu'elles se

tourment de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme sources d'élévation des surplus dégagés. Partout la mobilisation pour la performance passe par les ressources humaines. Elle s'opère sur des bases et dans des conditions qui sont examinées dans cette section. Elle conduit à des formules de participations extrêmement diverses.

3.1. Mesure de la performance sociale

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés, l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

3.1.1. Efficacité sociale

L'efficacité détermine l'aptitude d'une entité (agent, système) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées. Elle peut être définie comme un rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (l'efficacité = résultats atteints / objectifs visés). En d'autres termes l'efficacité peut signifier la réalisation de l'objectif initialement fixé la notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité faite référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

3.1.2. Efficience sociale

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un ratio : résultat obtenu / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources. Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

3.2. Indicateurs de performance de la fonction RH

Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. Les indicateurs de performance des ressources humaines permettent d'évaluer la performance de ces derniers. Selon NARO (2016), il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer par domaines et/ou processus comme suit :

- **Les indicateurs économiques ou financiers** : Comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- **Les indicateurs structurels** : comme le taux d'encadrement.
- **Les indicateurs de recrutement** :
 - Cout embauche : mesure le montant total d'argent déboursé par l'entreprise pour recruter un nouvel employé ;
 - Délai d'embauche : c'est le temps requis (nombre moyen de jours calendriers) pour pourvoir un poste ;
 - Indice de qualité de l'embauche : cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'entreprise, en plus de mesurer la qualité des embauches faites ;
- **Les indicateurs de satisfaction** : Comme l'ambiance au travail ou le temps d'encadrement ;
- **Les indicateurs de mouvement (mobilité)**
 - Taux de promotion : cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés ;
 - Taux de mobilité interne : c'est le total des mouvements transfert, promotion, rétrograda ;
- **Les indicateurs de formation et développement**
 - Heures de formation par employé : cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé ;
 - Investissement en formation par employé : cet indicateur établit les investissements en formation par employé ;
- **Les indicateurs de rémunération** : comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion ;

- **Les indicateurs d'absentéisme** : nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler ;

3.2.1. Que faire des indicateurs de performance ?

Une fois que les indicateurs de performance ont été définis : reflétant les objectifs de l'organisation, mesurables... qu'en faire ? Les indicateurs de performance sont utilisés comme outils de gestion et pilotage de la performance. Ils sont utilisés comme outil de gestion de performance, mais aussi comme d'un outil de motivation. Ils donnent à chacun dans l'organisation une image claire de ce qui est important, de la situation qu'il doit atteindre. Il faut s'assurer que tout le personnel de l'organisation soit concentré lors des réunions d'analyse des indicateurs de performance. S'ils sont pertinents, les indicateurs vous aident également au partage des informations dans l'entreprise et au cours des réunions. Dans la mesure où tout le monde utilise les mêmes rapports d'une semaine sur l'autre, l'analyse est plus rapide et l'information est mieux partagée. Ainsi, tout le monde est concentré sur le même problème, œuvrant plus efficacement à sa résolution.

3.2.2. Tableau de bord d'un système de mesure de la performance

3.2.2.1. Définition et rôle du tableau de bord

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs, normes internes ou externes, références statistiques) etc., le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Un indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système, il est choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur. Les données sont généralement issues d'un système d'information de gestion (SIG). Les cinq rôles essentiels du tableau Alain Fernandez, 2011 :

- Le tableau de bord est un réducteur d'incertitude
- Le tableau de bord stabilise l'information
- Le tableau de bord contribue à une prise de risque « réfléchie » - Le tableau de bord facilite la communication - Le tableau de bord dynamise la réflexion.

➤ **Le tableau de bord réducteur d'incertitude**

L'incertitude règne le tableau de bord en structurant l'information, en facilitant le passage du sens est un réducteur d'incertitude.

➤ **Le tableau de bord stabilise l'information**

L'information est changeante par nature. Le tableau de bord propose un instantané cohérent de la situation. Les informations présentées ne sont pas en décalage temporel l'une par rapport à l'autre. Le temps est arrêté pour un moment, afin d'apprécier globalement le contexte.

➤ **Le tableau de bord contribue à une prise de risque « réfléchi »**

Toute décision est une prise de risque. On ne peut pas envisager à priori avec certitude les conséquences de la décision. Celle-ci comporte une part plus ou moins importante de risques. En facilitant la prise en compte du contexte de la décision, le tableau de bord contribue quelque part à mieux apprécier la valeur et la portée du risque de la décision.

➤ **Le tableau de bord facilite la communication**

Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs.

➤ **Le tableau de bord dynamise la réflexion**

Le tableau de bord bien conçu incite le décideur à pousser plus avant sa prospection, il oriente en un sens celui de la démarche de progrès, il balise un parcours, celui choisi par les décideurs. Le tableau de bord offre un regard cohérent de la situation en rapport aux objectifs s'adapte aux besoins et à la responsabilité du ou des décideurs.

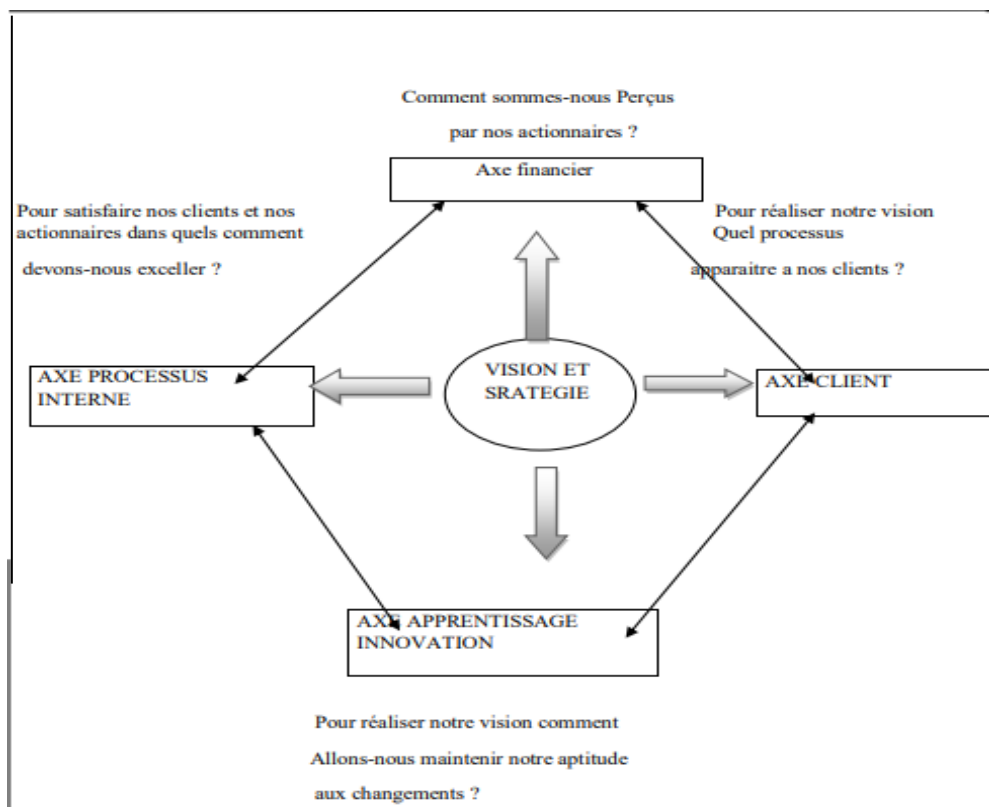
3.2.2.2. Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et Davis Norton, visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances. Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur entreprise. (KAPLAN & NORTON, 1998),

L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les entreprises se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt, à long terme. Le système du management

stratégique conduit les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elles équilibrent la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés. Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'entreprise : l'axe financier, l'axe client ; l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation.

Figure n° 2.5 : Le tableau de bord prospectif



Source : NARO.G, « Les indicateurs sociaux et leur articulation dans le cadre du contrôle de gestion social », 2006.

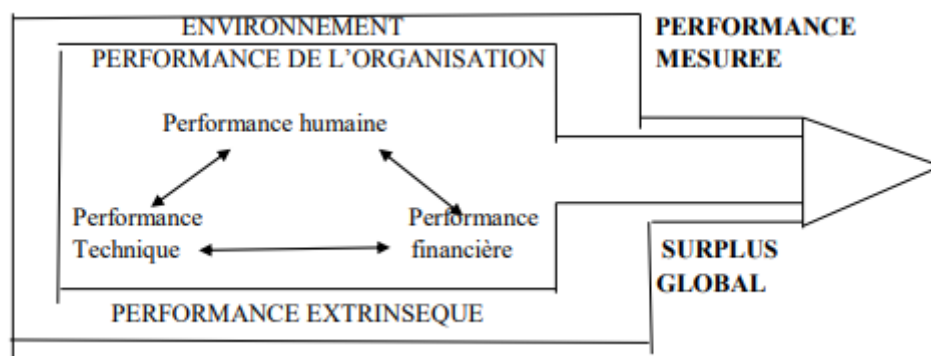
3.2.3. Identification des sources de performances RH

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

- **D'une performance humaine** celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

- **D'une performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- **D'une performance financière** : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers. De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples ou de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

Figure n° 2.6 : Les sources de performance



Source : MARTORY & CROZET, « Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances ». P 172.

3.2.4. Identification des niveaux de mesure de la performance RH

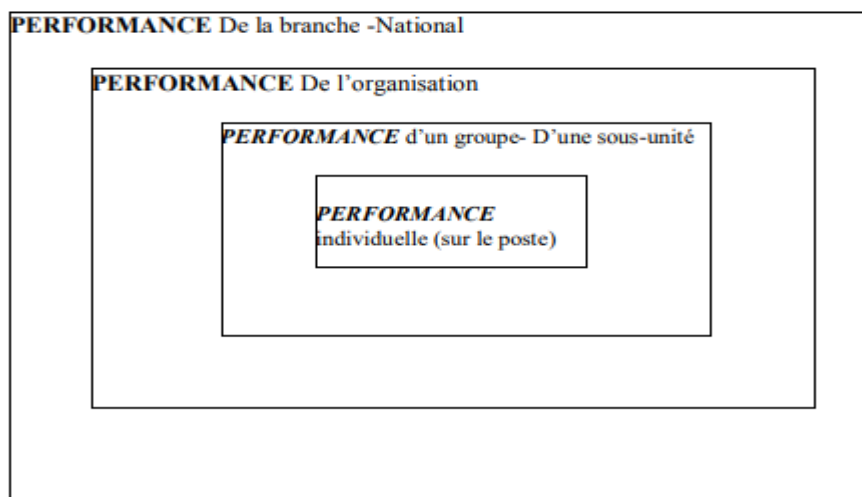
La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques. Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner des indicateurs généraux, mais échappent à la problématique du pilotage social.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait une référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension des hommes et des équipes : cherche-t-on l'efficacité immédiate ou

l'efficacité différée ? Les arbitrages courants conduisent à prendre pour référence l'année, pour des raisons de disponibilité de l'information comptable. On n'oubliera pas que ce délai mérite d'être dépassé, par exemple pour évaluer la performance des équipes de Direction, ou réduit pour apprécier les performances des exécutants. Remarque opérationnelle : dans tous les cas, quels que soient les arbitrages autour des questions précédentes, on raisonnera en variation. Ce qui est important, c'est d'apprécier l'écart avec d'autres unités de même type et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de l'efficacité du travail. On raisonnera donc marginalement, en comparant un supplément de produit par rapport à un supplément d'activité ou la variation des résultats obtenus sur deux périodes.

Figure n° 2.7 : Les niveaux de mesure des performances



Source : MARTORY & CROZET, « Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances ». P

172.

3.3. Le pilotage des performances sociales

3.3.1. Pourquoi piloter les performances RH

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances.

Autrement dit, certaines organisations s'en tiendront au premier objectif, tandis que d'autres, plus avancés ou pionnières, intégreront tous les objectifs cités.

- Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cible connue, affichée et lisible pour conduire sa mission ;
- Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible ;

- Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits ;
- Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance. Les organisations qui ont mis en place les formes de rétribution des performances disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.

3.3.2. La performance des services RH

À titre d'exemple, il est possible de recenser quelques indicateurs pouvant être dans la mesure des performances d'un service de ressources humaines. Ces indicateurs classés autour des grands axes stratégiques de pilotage des performances balisent les progrès, d'une année sur l'autre généralement, des différentes activités de la fonction ressources.

Exemple : Sélection d'indicateurs objectifs par cibles de pilotage selon (Bernard Martory, Daniel Crozet 2008, p177).

Productivité de la fonction

$$\frac{\text{Coût total de la fonction}}{\text{Effectif de l'entreprise (inscrits+intérim)}}$$

Développement des ressources humaines

$$\frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Masse salariale}}$$

Satisfaction de personnel

$$\frac{\text{Nombre d'erreurs paie}}{\text{Nombre de bulletins réalisés}}$$

Contrôle de gestion sociale

$$\frac{\text{Écart entre masse salariale prévue et réalisée}}{\text{Niveau d'utilisation des tableaux de bord sociaux}}$$

Dialogue et communication

$$\frac{\text{Taux de réalisation des entretiens annuels}}{\text{Nombre d'heures consacrées à l'intégration des nouveaux entrants}}$$

Application de la réglementation

$$\frac{\text{Coût du contentieux}}{\text{Somme des aides obtenues}}$$

3.3.3. Le rôle de la formation dans la performance de la RH

La formation alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements. Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires. Il existe aujourd'hui des formations-actions qui permettent des retombées pour l'entreprise et le personnel quasi immédiates, et des formations sur mesure plus performante. L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des actions. Une révolution de la formation est en marche, la formation est beaucoup plus directement connectée au déploiement de stratégie et à la recherche de performance.

3.4. L'impact de la formation

La performance de la formation nécessite une articulation entre la stratégie RH et la politique de l'emploi (recrutement, mobilité, promotion), la gestion des compétences et les formations associées. Pendant la phase de transition, une démarche qualité peut améliorer les processus et réduire les couts tout en maintenant la qualité. L'évaluation « différée » peut être utile pour évaluer les résultats d'une formation existante, mais elle ne suffit pas à garantir la performance globale du système.

La performance de la formation professionnelle nécessite que l'articulation soit faite entre stratégies RH et politique de l'emploi (recrutement, mobilité, promotion), entre gestion des compétences et formation associée. Dans une phase transitoire, les démarches qualité permettent d'améliorer les processus, de réduire les coûts en maintenant la qualité. L'évaluation « différée » peut contribuer à évaluer les acquis des formations existantes, mais cela ne suffit pas à assurer la performance globale du système.

« La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance des entreprises » :

- Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;

- Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production : c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement. Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances »

Conclusion

La performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires. Le concept de performance fait référence non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation.

La mesure de la performance constitue un ensemble de techniques de contrôle. Destinés pour s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'organisation sont conformes aux normes établies par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations ne correspondent pas aux normes fixées.

La mesure de la performance est donc : le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pouvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

**Chapitre 3 : La formation et la gestion de la
performance au sein de l'entreprise EPIC
ALGÉRIE Poste de BEJAIA**

Introduction

Afin de compléter notre travail théorique suivant les deux chapitres précédents. Nous allons analyser l'impact de la formation sur la performance des salariés au sein d'EPIC Algérie Poste de Bejaia.

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées, les informations acquises durant notre stage au niveau du service du personnel d'EPIC Algérie Poste de Bejaia., vont nous permettre de présenter en premier lieu l'organisme d'accueil ou s'est déroulée notre enquête.

Par la suite, nous allons démontrer la place de la formation dans cette entreprise, et cela en analysant son plan de formation, ses méthodes d'identification des besoins de formations, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées, et terminer par les formations existantes pour connaître l'impact de la formation sur la performance des salariés.

Section 1 : Présentation de L'EPIC Algérie Poste de Bejaia

L'établissement public à caractère industriel et commerciale « E.P.I.C Algérie Poste » est :

- Placé sous la tutelle du ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique (MPTTN) ;
- administrées par un Conseil d'Administration est présidé par le ministre chargé des postes ou son représentant ;
- Dirigé par un Directeur général, nommé par décret présidentiel.

Définie par un arrêté ministériel du 21 janvier 2010 et encadrée par deux (02) Comités, exécutif et commercial & marketing, l'organisation de l'E.P.I.C Algérie Poste, est bâtie autour des métiers postaux classiques sur trois niveaux (Central, Régional, et Local).

La Direction générale d'Algérie Poste et ses services centraux est installée à Bab ezzouar 16024, au Lot n° 01, Parcelle n° 04, Zone d'affaires, dans un immeuble de douze (12) étages.

Missions d'Algérie Poste

L'établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers

postaux à travers la prise en charge des activités de gestion des prestations, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant.

Fort et riche de son réseau de proximité déployé sur l'ensemble du territoire national, Algérie Poste s'inscrit en permanence dans une dynamique de modernisation de ses structures en assurant notamment sa transformation digitale dans les différents métiers et en s'articulant sur le développement d'une économie numérique basée sur les technologies de l'information et de la communication.

La vision stratégique d'Algérie Poste s'articule autour des actions engagées sur chacun des métiers et porte l'ambition de devenir :

- Le leader de la distribution de services de proximité et à domicile ;
- L'Établissement d'inclusion financière citoyenne de référence ;
- L'acteur du Courrier / Colis de dimension, en accélérant sa mutation numérique et la convergence de ses réseaux physique et numérique.

Figure n° 3.1 : Logo de l'EPIC Algérie Poste



Source : <https://www.poste.dz/images/logo-round.png>

Section 2 : Méthodologie de la recherche

La démarche méthodologique que nous avons entreprise lors de ce travail est mixte, suivant une démarche quantitative et qualitative. Ces dernières se présentent comme suit :

2.1. Description de la démarche qualitative et quantitative

La meilleure manière était de suivre dans un premier temps une démarche qualitative permettant d'entrer en contact direct avec le service du personnel. Un premier entretien a été organisé avec la responsable Madame «.....», dans le but de connaître l'organisation générale et les missions de chaque employé du service de la formation, par la suite nous avons organisé un autre entretien avec le chef du service guichet concernant l'impact de la formation sur la performance des employées, ainsi que son retour d'investissement pour l'entreprise EPIC Algérie Poste de Bejaia, et enfin d'élaborer notre questionnaire, pour pouvoir mesurer le degré de satisfaction des employés à l'égard de la politique de formation de cette entreprise.

2.2. Outils de collecte des données

2.2.1. Méthodes qualitatives

Dans la situation d'utilisation des méthodes qualitatives, la gestion de l'interaction entre le chercheur et les sujets sources prend une dimension essentielle, où il faut maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte.

Le guide d'entretien

Notre guide d'entretien figurant en annexe N° 01 qui se compose de deux entretiens, le premier avec le chef du personnel madame, qui contient 07 questions, réparties en deux axes, le premier axe avec 5 questions portant essentiellement et exclusivement sur la fonction formation et le deuxième axe avec 2 questions centrées sur la mesure de la performance RH au sein de l'EPIC Algérie poste de Bejaia, le deuxième entretien avec le chef service des guichets Monsieur BEZGHICHE Salim, qui contient 2 questions qui tournent autour de l'impact et de l'influence de la formation sur les employées ainsi que de l'influence de cette dernière sur l'entreprise elle-même.

2.2.2. Méthode quantitative

Le mode quantitatif de collecte des données primaires le plus développées est le questionnaire.

Le questionnaire

Notre questionnaire figurant en annexe N° 02 est composé de 20 questions, réparties en trois axes : identification du répondant, la formation au sein d'EPIC ALGÉRIE POSTE DE BEJAIA, la contribution de la formation sur le développement et la performance RH.

Nous avons distribué 25 questionnaires au niveau du service RH, par chance nous avons rassemblé un taux de réponse de 100 %.

Section 3 : Analyse de l'enquête et interprétations des résultats

3.1. Analyse des données des entretiens

3.1.1. Premier entretien

Cette partie est consacrée à l'analyse des données de l'entretien et l'interprétation des résultats que nous avons pu collectés lors de l'entretien direct avec Madame Samia BOUMAZA responsable des services du personnel, concernant la formation et son impact sur la performance des RH.

Question N° 1 : Quelle est l'importance du processus de formation au sein de votre entreprise ?

Le processus de formation désigne les règles, les outils de gestion de la formation, les actions et les interactions réalisées dans le cadre de la gestion de formation en entreprise. Ils sont en général la responsabilité du service ressource humaine.

Selon la taille de l'entreprise et sa politique de formation, ils peuvent être plus ou moins nombreux et codifiés.

Plus concrètement, les processus de formation incluent traditionnellement l'ensemble des actions permettent la constitution et l'exécution du plan de formation :

- La définition des grands axes de la formation
- Le recueil de besoins de formation des collaborateurs
- Les cycles de validation et d'arbitrage

- Les boucles d'information des collaborateurs tout au long de la constitution et exécution du plan de formation
- La gestion administrative des formations (conventions, convocations, feuille de présence...).
- Les évaluations et le suivi des actions de formation réalisées.

Question N° 2 : Quels sont les acteurs entrant en jeu dans la mise en place et le suivi du plan de formation ?

Huit acteurs sont généralement identifiés :

- L'ensemble des travailleurs : leur implication dans le processus est indispensable.
- Le comité de pilotage (le copil) : c'est la cheville ouvrière du plan de formation, composé des travailleurs représentatifs de l'institution, il propose un premier projet, l'adapte et ensuite l'opérationnalise
- Le groupe de travail (le GT) : il réalise des travaux plus techniques comme le dépouillement des besoins de formation
- Le référent-formation (le RF) : il est le porteur de projet plan de formation, son rôle est central dans l'animation, la communication autour du projet.
- Les organismes de concentrations sociales : ils accompagnent la mise en place du projet et sont consultés au moment des propositions de plan de formation
- La direction : elle suit le processus, en fixe le budget et avalise le plan final
- Les cadres responsables hiérarchiques : ils participent à l'identification des besoins de formation en fonction des pratiques développées dans l'institution (entretien d'évaluation ou de fonctionnement individuel ou en équipe)

Question N° 3 : Quelles sont les étapes du plan de formation au sein de votre entreprise?

Selon la responsable, les étapes se font comme suit :

Etape 1 : Analyse des besoins et priorités en matière de formation

L'une des missions du responsable des ressources humaines est de faire une veille régulière sur les évolutions techniques, technologiques et organisationnelles de votre secteur et du marché en général, impactant votre entreprise.

La personne en charge s'aide évidemment des responsables des différents services pour recueillir leurs préconisations en matière d'équipements et de connaissances nécessaires, afin de travailler dans les meilleures conditions. Elle fait aussi un point sur les actions passées et leur bilan, pour définir les objectifs et les salariés à former en priorité.

Étape 2 : Choix des formations

La fiche de poste du RH est chargée aux missions précédemment évoquées s'ajoutent :

- La recherche des différentes formations disponible, des prestataires agréés et des formats (en présentiel ou à distance)
- La consultation des catalogues pour en connaître les dates, les durées, les couts et les modalités
- La planification et la budgétassions provisionnelle des actions de formations envisagées

Avant que tout ce travail ne soit validé et communiqué aux salariés de l'entreprise, le responsable RH et la direction soumettent le plan de formation aux représentants du personnel, qui s'assurent que cela correspond aux orientations stratégiques de l'entreprise et qu'il n'y ait pas de discrimination.

Étape 3 : Mettre en place des actions de formation

Maintenant que le plan de formation est validé, il faut le mettre en œuvre via :

- **la planification des actions de formation**, c'est-à-dire l'élaboration du **calendrier plan de formation** ;
- le montage de projets de formations en interne le cas échéant (il s'agit d'ingénierie pédagogique, incluant la sélection des intervenants, la **conception des supports pédagogiques** et la préparation logistique) ;
- l'inscription des participants aux différentes sessions ;
- la signature des conventions de formation avec les prestataires,
- les demandes de financement auprès de l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) auquel l'entreprise paie des cotisations ;
- l'envoi des convocations aux salariés ;
- le paiement des sessions de formation.

Étape 4 : Suivi des actions de formation

Le plan de formation sert à formaliser les actions prévues, mais aussi à les suivre :

- le statut de la formation (planifiées, en cours ou effectuées) ;
- le type de formation (initiation, perfectionnement) ;
- l'intitulé de la formation ;
- le lieu (présentiel, à distance) ;
- l'organisme formateur ;
- la durée de la formation ;
- la date de la formation ;
- les coûts de formation (dont frais annexes en restauration, hébergement, etc.) ;
- la prise en charge OPCA ;
- les salariés concernés.

Question N° 4 : Faites-vous des évaluations pour les employés formés ?

Oui, bien évidemment, on a deux types d'évaluations :

- Évaluation à chaud, c'est-à-dire que le salarié sera évalué directement dès son retour de sa formation.
- Évaluation à froid, c'est-à-dire que le salarié sera évalué après une période de son retour de formation (6 mois plus tard en moyenne).

Question N° 5 : Pourquoi vous précéder a l'évaluation des formations ?

Évaluer une formation permet de mesurer la qualité et l'efficacité du travail des ressources humaines. En estimant l'atteinte ou non d'objectifs définis dans le programme de formation, l'employeur peut alors évaluer la valeur ajoutée de la formation pour l'entreprise.

Question N° 6 : Selon vous, qu'est-ce que la performance RH ?

La performance RH est un indicateur RH permettant de mesurer la qualité et l'efficacité du travail des ressources humaines d'une entreprise. Elle est généralement évaluée à partir de plusieurs critères, tels que la satisfaction des salariés, le taux d'absentéisme, etc.

Question N° 7 : Quels sont les indicateurs de performance RH utilisé dans votre entreprise ?

Voici une liste d'exemples de RH à adapter en fonction de la taille, du secteur et des différents processus de l'entreprise. Afin de développer une stratégie RH cohérente, il est généralement conseillé de se baser sur un nombre modéré de RH, souvent entre 5 et 10. il est possible de regrouper ces exemples en deux grandes catégories :

- Les exemples d'indicateurs de performance de recrutement et de communication :

Proportion de nouveaux salariés : nombre de nouveaux salariés dans la période examinée/ nombre de salariés.

Délai pour pourvoir un poste/délai de recrutement : temps écoulé entre l'identification d'un besoin et la prise de poste.

Pourcentage de nouvelles embauches qui sont toujours employées par l'entreprise après une certaine période.

- Les exemples d'indicateurs de performance et d'engagement des talents :

Il est important de noter qu'une solide performance est souvent synonyme de fort engagement des collaborateurs. Pour mesurer l'implication dans leur entreprise, les feedbacks peuvent s'avérer très utiles.

Cout d'un poste vacant = cout quotidien d'un poste à pourvoir en particulier.

3.1.2. Deuxième entretien

Cette partie est consacrée à l'analyse des données de l'entretien et l'interprétation des résultats que nous avons pu collectés lors de l'entretien direct avec Monsieurchef de service des guichets, concernant la formation et son influence sur les employées, ainsi que l'entreprise elle-même.

Question N° 1 : Quel est l'impact de la formation sur la performance des employés ?

La formation influence sur la performance des employés, par de différents bénéfices, elle renforce les connaissances et les compétences, leur préparation à travailler efficacement, aident pour avoir des promotions et des augmentations du salaire (c'était le cas pour moi-même d'ailleurs), occuper de nouvelles taches et responsabilités, diminuer le taux de

résistance aux changements et mieux s'adapter aux nouvelles méthodes. Ce qui mène l'employé à donner le meilleur de soi afin d'atteindre les objectifs de l'établissement.

Question N° 2 : Pensez-vous que la formation est bénéfique pour l'entreprise ?

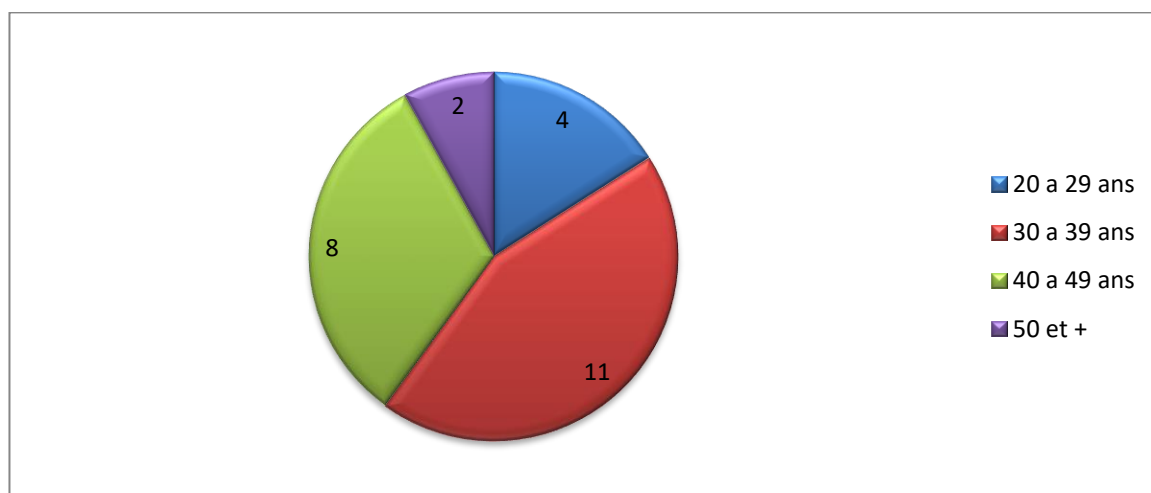
La formation professionnelle n'est pas seulement importante pour toute entreprise, elle est vitale, afin de valoriser son image, stimuler la motivation et la satisfaction des équipes, attirer de nouveaux talents et d'éviter le turn-over et bien sûr augmenter la qualité du service grâce à des employés plus qualifiés et motivés.

3.2 Analyse des données de questionnaire

3.2.1 Présentation de l'échantillon

Cet axe nous permet d'identifier les caractéristiques de l'échantillon étudié, à travers l'âge, le genre, le niveau d'instruction, le niveau hiérarchique ainsi que l'ancienneté.

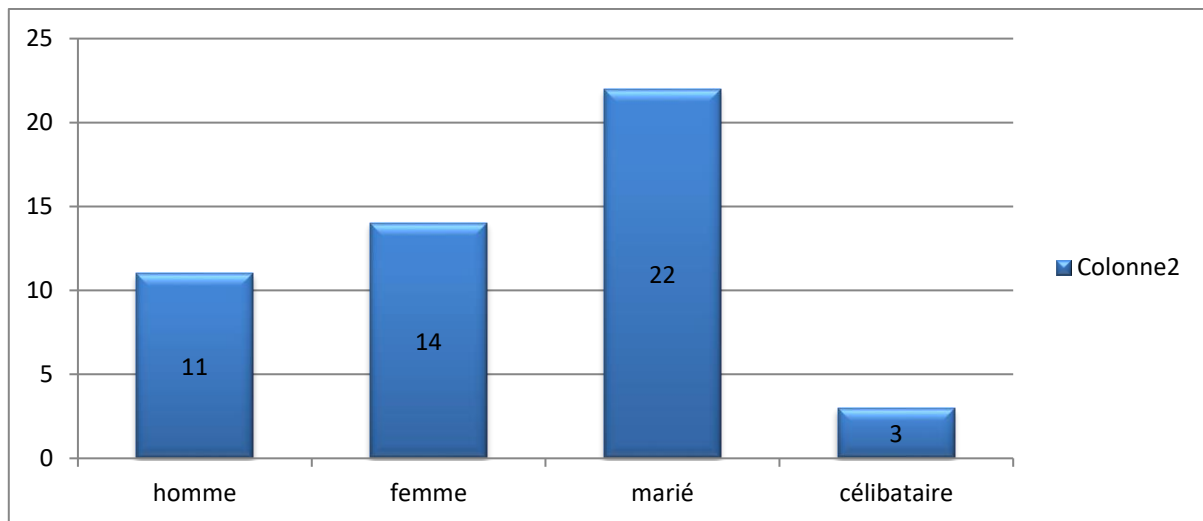
Figure n° 3.2 : Répartition de l'échantillon par âge



Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Le schéma ci-dessus retrace la répartition des interrogés par tranche d'âge, où celle de 30 ans à 39 ans est la dominante à hauteur de 44 %, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune ce qui est avantageux pour l'entreprise, Ensuite vient la tranche allant de 40 à 49 ans avec un pourcentage de 32 % en troisième place la tranche de 20 à 29 ans avec un taux de 16 %, dernièrement vient la tranche de 50 ans et plus avec un taux de 8 %.

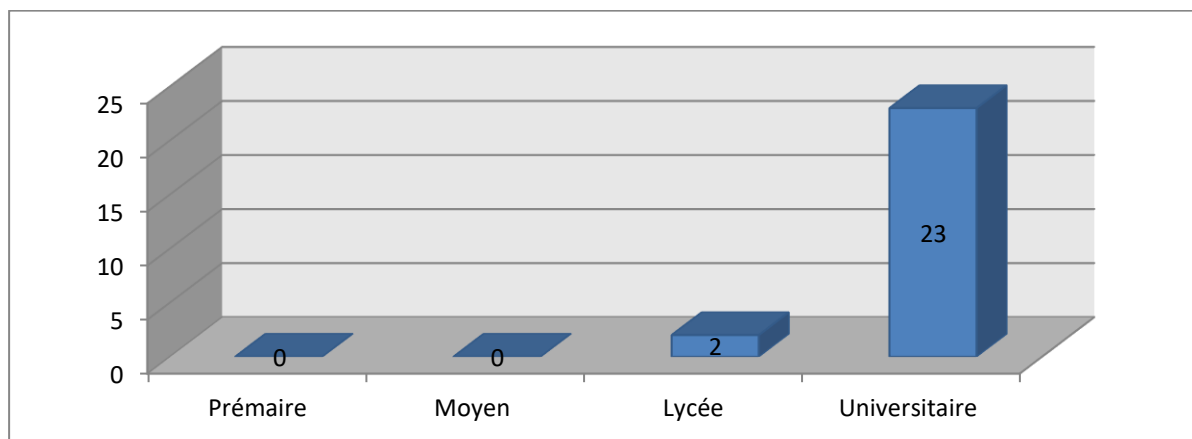
Figure n° 3.3 : Répartition de l'échantillon selon le genre et la situation familiale



Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Parmi les 25 personnes interrogées, 14 individus sont de sexe féminin, soit un taux de 56%, le restant est de sexe masculin soit 44 % de l'échantillon. Ainsi on constate que 22 personnes interrogées, soit un taux de 88% sont mariés, le restant des personnes avec un taux de 12% soit 3 personnes sont célibataires.

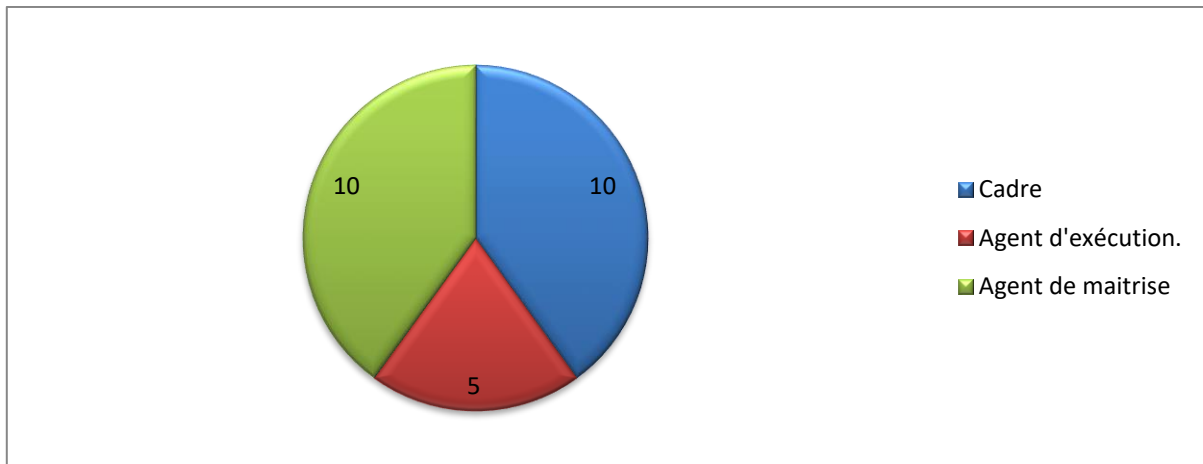
Figure n° 3.4 : 15 répartitions selon le niveau d'instruction



Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Parmi les 25 personnes interrogées, nous constatons que 23 personnes ont un niveau universitaire soit un taux de 92 %, et 2 personnes ayant un niveau secondaire soit un taux de 8%.on constate que la quasi-totalité des interrogées sont des personnes instruites a un haut niveau qui possèdent des diplômes.

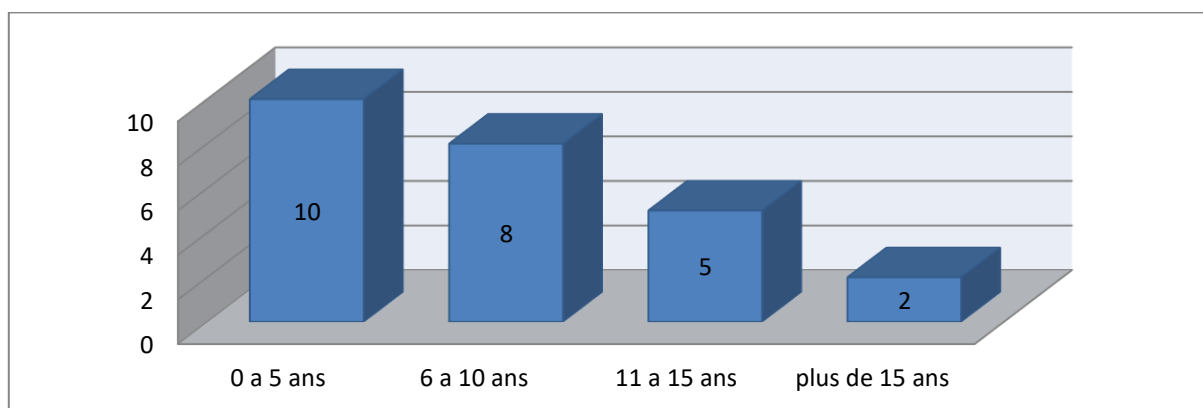
Figure n° 3.5 : répartition selon le niveau hiérarchique



Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Notre enquête est menée sur 10 cadres avec un taux de 40%, 5 agents d'exécution avec un taux de 20%, et 10 agents de maîtrise avec un taux de 40%.le personnel de l'EPIC recrutent à base de compétences, de connaissances et de diplômes préalables.

Figure n° 3.6 : répartition selon l'ancienneté



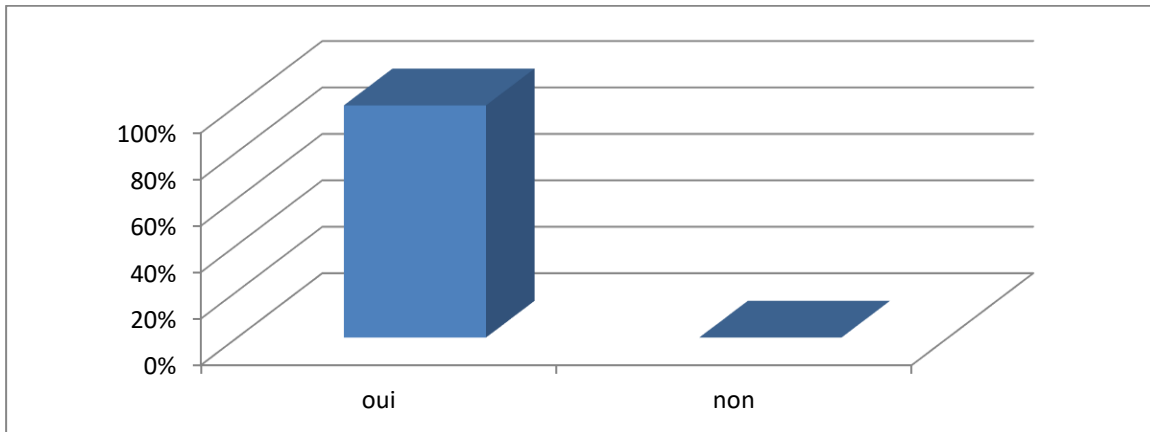
Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

nous constatons que 10 des employés questionnés, ont une ancienneté allant de 0 à 5 ans soit un taux de 40%, en deuxième position de la part des employés ayant une ancienneté allons de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 32% soit 8 employés , en 3e position 20% du total des effectifs dont l'ancienneté est entre 6 à 11 ans soit 5 employés, enfin 8% ont une ancienneté de plus de 15 ans de travail au sein d'EPIC Algérie poste de Bejaia. On peut dire que l'établissement est constitué des personnes jeunes moins anciennes, mais possédant l'énergie, les compétences et les qualités qui leur permet d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs taches.

3.2.2. Présentation des résultats de l'enquête sur la formation

Question N° :7 avez-vous déjà suivi une formation ?

Figure n°3.7 : répartition selon le suivi d'une formation

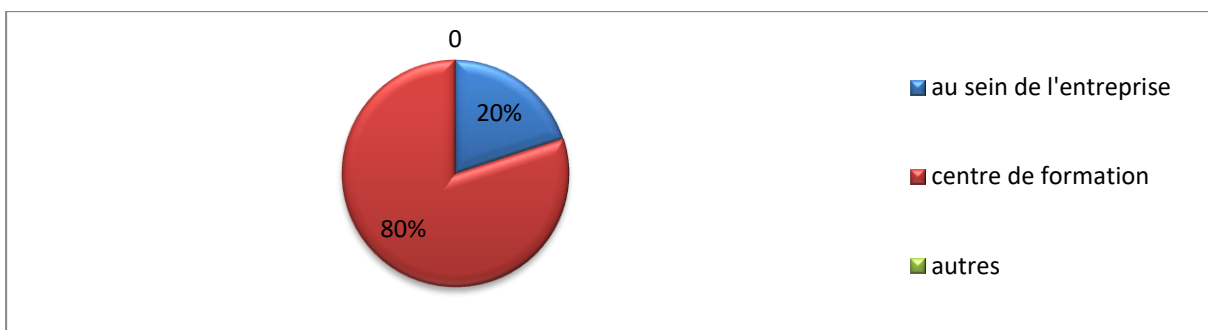


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

selon l'enquête menée sur les 25 employés, nous constatons que tous ses derniers ont déjà suivi une formation en moins une fois, par cause de nouvelles technologies attribuer et nouvelle mise à jour des logiciels de travail, ainsi que l'intégration des cartes magnétiques et beaucoup d'autres actions numériques. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de l'EPIC est conscient de l'importance de la formation.

Question N° 8 : ou vous avez suivi cette formation ?

Figure N° 3.8 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation

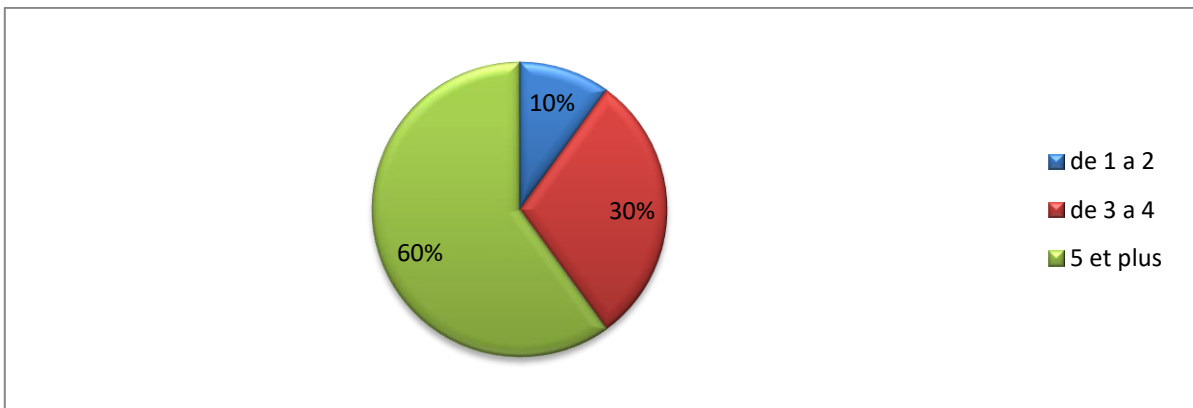


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Nous constatons que 80% soit 20 personnes de l'effectif total étudié ont suivi leurs formations dans des centres de formation, et 20% soit 5 employés ont suivi une formation au sein de l'entreprise.

Question N° 9 : De combien de formation avez-vous bénéficié

Figure n° 3.9 : Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié

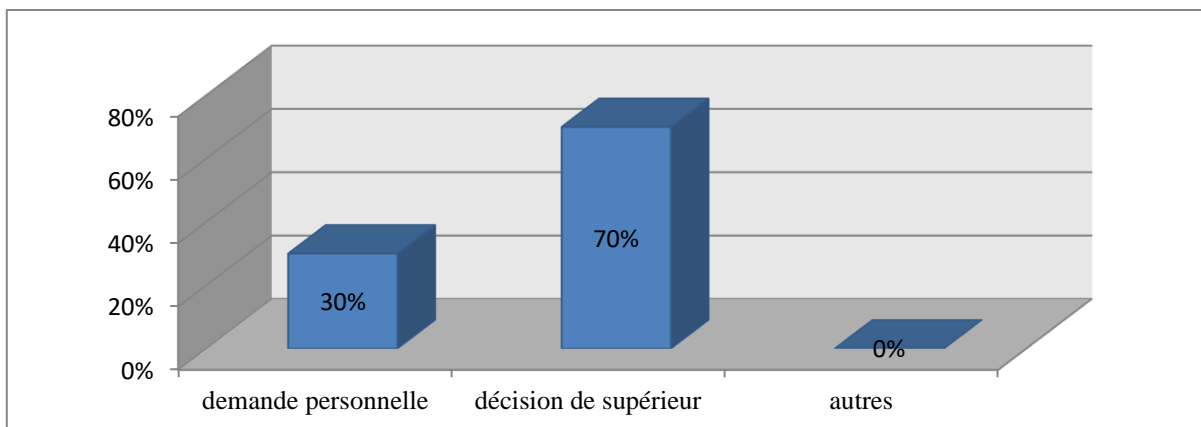


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Nous constatons que 60% des employés de l'échantillon ont bénéficié de plus de 5 formations, 30% des employés ont bénéficié de 3 a 4 formations, enfin 10% ont bénéficié que d'une a deux max de formations.

Question N° 10 : comment vous êtes choisi pour cette formation ?

Figure n° 3.10 : Critères de sélection des employés pour une action formation

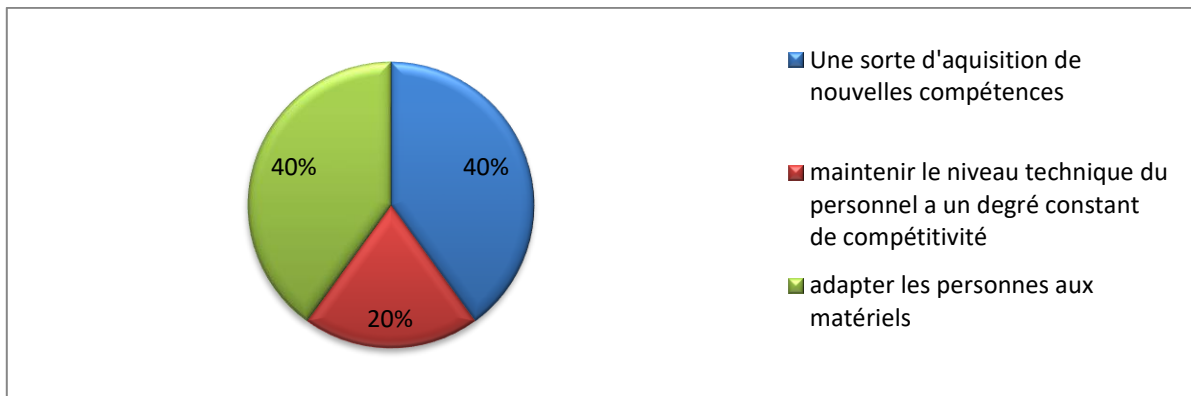


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Selon ces résultats nous constatons que 70% des formations effectuées sur les employés sont faites sur demande du supérieur hiérarchique tandis que 30% seulement ont suivi une formation suite à une demande personnelle.

Question N° 11 : c'est quoi la formation selon vous ?

Figure n° 3.11 : perception de la formation par le personnel formé

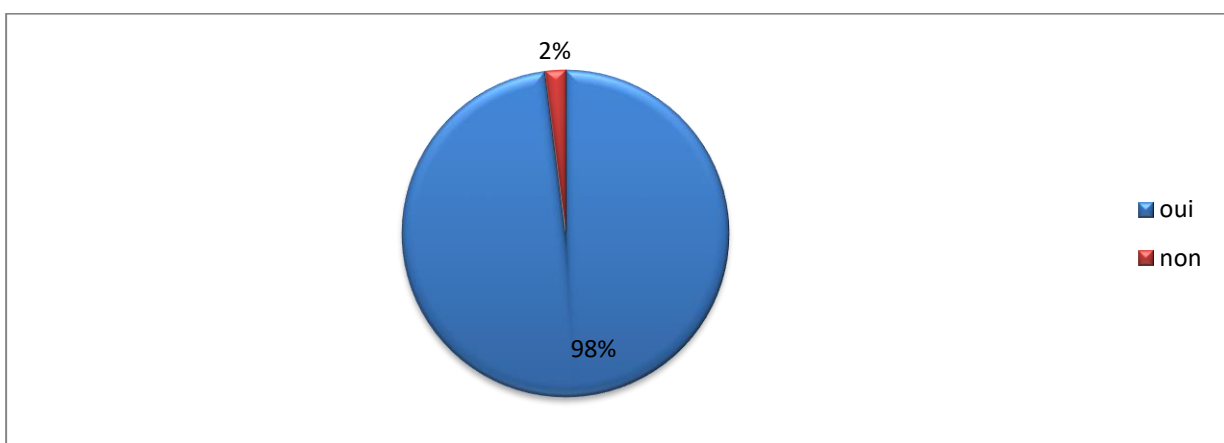


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Suite aux réponses obtenues , nous observons que 40% considèrent la formation comme une sorte d'acquisitions de nouvelles compétences, tandis que les autres 40% considèrent cette dernière comme un moyen de maintenir le niveau technique du personnel a un degré constant de compétitivité(pour éviter d'être disqualifié), les 20% qui restent considèrent que la formation aide mieux à l'adaptation des personnes aux matériels (logiciels....).

Question N° 12 : est-ce que vous avez atteint les objectifs de la formation ?

Figure n° 3.12 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'atteinte des objectifs de la formation

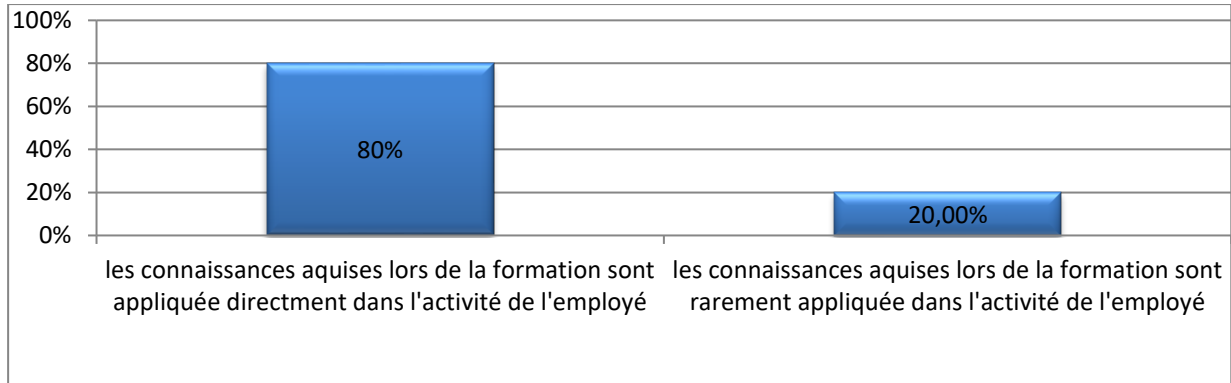


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Nous observons dans cette figure que 98% des employés formés ont atteint les objectifs de la formation tandis que les 2% qui restent n'ont pas atteint les objectifs de cette dernière.

Question N°13 : les informations que vous avez pu acquérir au long de votre formation sont ?

Figure n° 3.13 : La finalité des connaissances acquises durant la formation

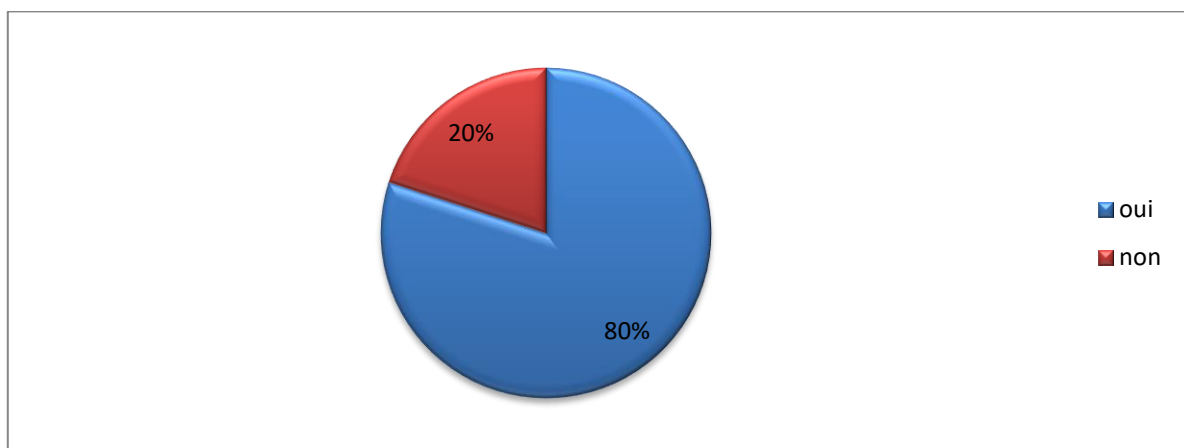


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Après l'étude menée, nous constatons que la majorité des employés applique directement la connaissance acquise lors de la formation avec un taux de 80%, tandis que seulement 20% - personnes formés ont jugé que ces connaissances sont rarement introduites dans l'exercice de leurs activités. Ces résultats peuvent être liés au choix du type de formation.

Question N°14 : est ce qu'ont vous a déjà évalué avant la formation ?

Figure n° 3.14 : l'évaluation avant la formation

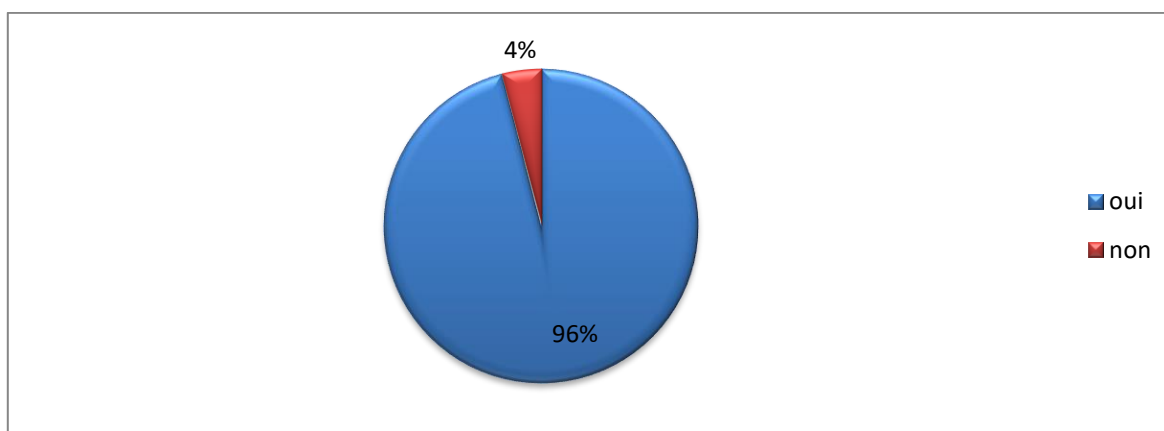


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Après l'étude menée, 20 personnes ont répondu que, oui ils ont été évalués avant la formation avec un taux de 80%, tandis que le reste à savoir 5 personnes ont dit non avec un taux de 20%.

Question N° 15 : est ce qu'on vous a déjà évalué après la formation ?

Figure n° 3.15 : l'évaluation après la formation

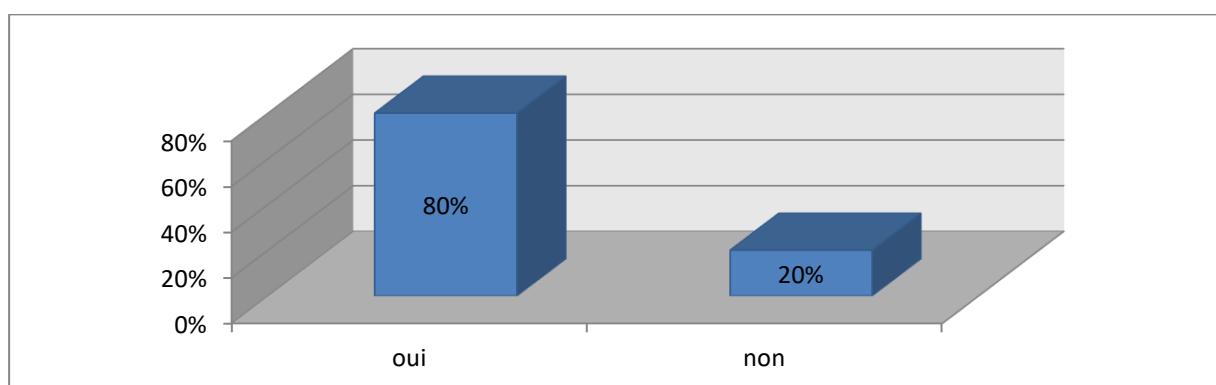


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

D'après les pourcentages enregistrés après l'enquête, nous constatons que toutes les personnes formées sont évaluées après leurs passages à la formation, à savoir 24 personnes avec un taux de 96% ont répondu avec un oui, tandis qu'une seule personne a dit non. Ce qui nous pousse à remarquer que l'étape d'évaluation après la formation est très importante pour le personnel de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia.

Question N°16 : avez-vous bénéficié d'une évolution après cette formation ?

Figure n° 3.16: le degré d'évolution après de formation



Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

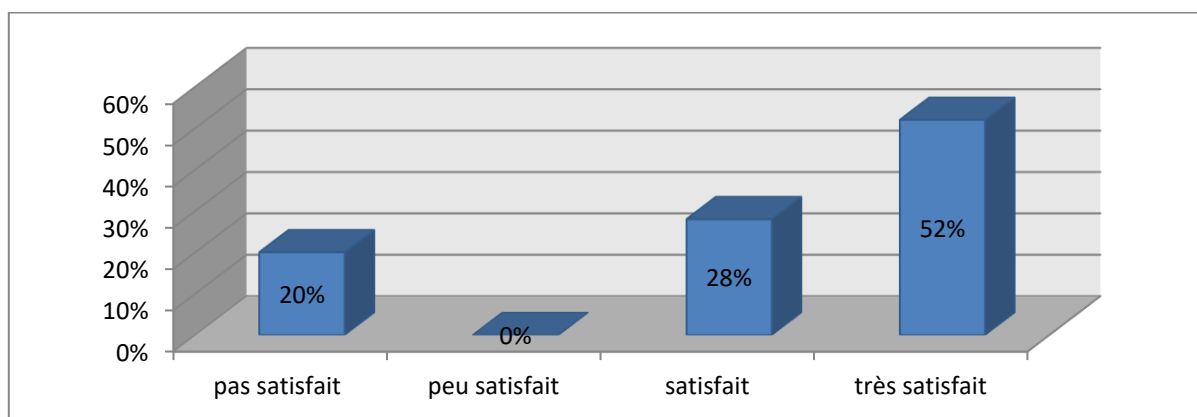
Sur cette question ont été surpris d'avoir quand même une réponse négative de 5 personnes est un taux de 20%, tandis que le reste à savoir 20 personnes avec un taux de 80% ont bénéficié d'une évolution sur leurs performances. D'après notre analyse on a jugé que les 5

personnes qui n'ont pas bénéficié de leurs formations ont eu un problème de communication avec leurs formateurs.

D'un autre côté les 20 personnes qui ont bénéficié de leur formation prouvent que la formation a vraiment un impact sur la performance RH.

Question N°17 : quelle votre degré satisfaction vis-à-vis la politique de formation de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia ?

Figure n° 3.17: répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction sur la politique de formation de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia



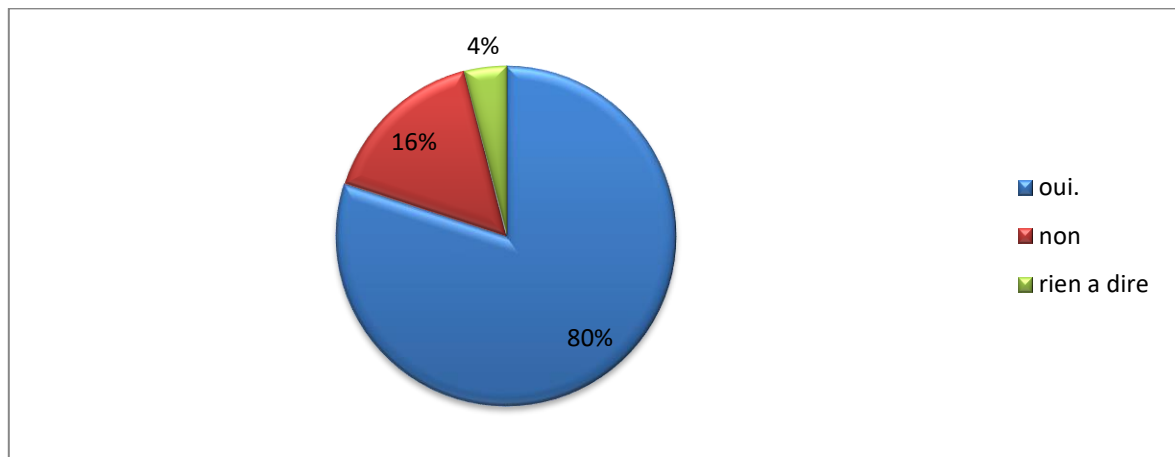
Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Après l'enquête nous constatons que 13 personnes avec un taux de 52% sont très satisfaites de la politique de formation de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia, 8 personnes avec un taux de 28% sont juste satisfaites de cette dernière, tandis que 20% à savoir 5 personnes ne sont pas satisfaites de la politique. D'après notre analyse les 5 personnes non satisfaites ont répondu ainsi à cause de non évolution de leurs performances après le passage à la formation.

3.4. Présentation et discussion des résultats sur la contribution de la formation sur la performance des salariés

Question N°18 : les outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en robustesse dans votre entreprise ?

Figure n°3.18 : Appréciation des outils d'évaluation de la performance RH de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia

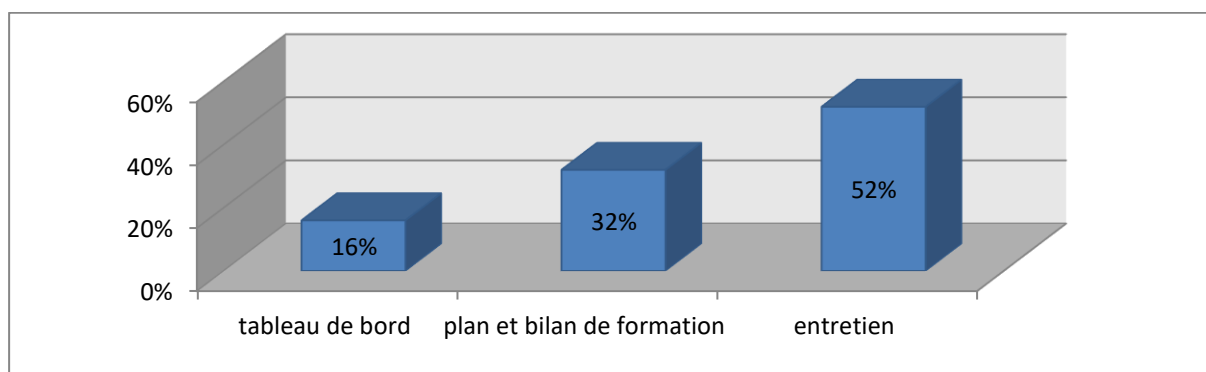


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Sur cette question, 20 personnes avec un taux de 80% ont apprécié les outils de l'évaluation de la performance RH de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia, tandis que 4 personnes avec un taux de 16% n'ont pas apprécié, une seule personne a préféré de rien dire.

Question N°19 : cité quelques indicateurs de performance RH utilisé au sein de votre entreprise.

Figure n°3.19: Indicateurs de performance RH utilisés par EPIC Algérie Poste de Bejaia

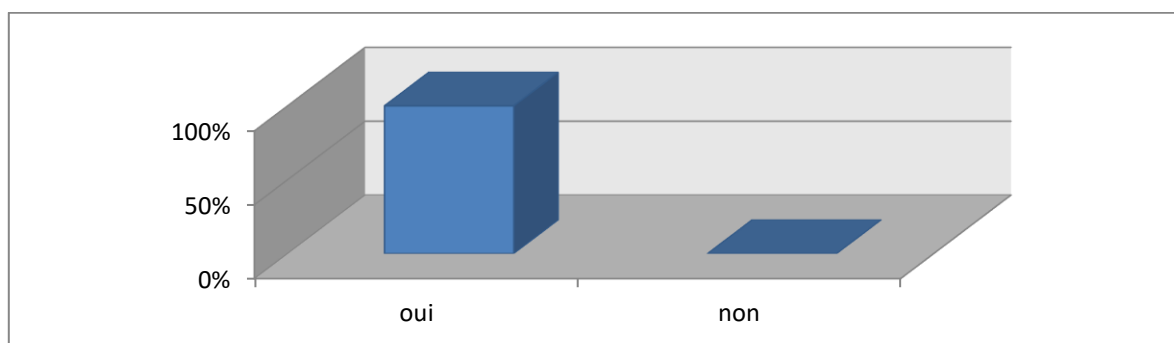


Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Après la consultation des réponses, nous avons pu identifier 3 indicateurs de performance RH selon l'échantillon 13 personnes avec un taux de 52 % ont répondu par un entretien annuelle, 8 personnes avec un taux de 32% ont répondu par un plan et bilan de formation, tandis que 16% sois 4 personnes ont répondu par un tableau de bord. Ce qui montre l'importance des entretiens au sein de l'entreprise.

Question N° 20 : Est-ce qu'EPIC Algérie Poste de Bejaia contribue-t-elle une véritable importance à la formation ?

Figure n°3.20 : répartition de l'échantillon par l'importance contribuer de l'EPIC Algérie Poste de Bejaia a la formation



Source : Élaborer par nous même à partir des résultats de l'enquête

Sur ce on constate que l'EPIC Algérie Poste de Bejaia contribue une véritable importance a la formation et le considère vraiment comme un levier très important parmi les pratiques de GRH, et aussi un investissement a longue durée au profit de l'entreprise et profit des employés eux-mêmes.

Synthèse des résultats obtenus

L'étude menée sur « la formation et la gestion de performance » au sein de l'EPIC Algérie poste de Bejaia, nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- L'enquête menée à concerné seulement le service de la GRH de l'entreprise ;
- Nos enquêtés sont majoritairement âgés de 20 à 40 ans, dotés d'un haut niveau d'instruction, car les exigences de poste au recrutement sont très strictes au regard du type de métier au sein de cette entreprise ;
- On a constaté que la majorité des salariés ont effectué leur formation au centre de formation, tandis que la minorité a été formée au sein de l'entreprise ;

- L'EPIC accorde une grande importance à la formation. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que la totalité des salariés interrogés ont bénéficié d'une formation. Toutefois cette observation peut être relativisée par le choix des thèmes de formations et leur adaptation au contexte spécifique de l'entreprise ou aux moments réels où les employés éprouvent réellement le besoin de se former ;
- La quasi-totalité des salariés ont été évalués après leur formation ;
- La majorité des salariés ont appliqué directement les nouvelles connaissances dès leurs retours de formation ;
- On a constaté que la majorité des employés interrogés ont évolué dans leurs travaux, sont devenus plus performants et sont satisfaits de la manière par laquelle l'entreprise la gère ;
- On a constaté que la formation était bénéfique pour l'entreprise, car elle lui a permis de garder une bonne image et d'atteindre un chiffre d'affaires important dans les années précédentes.

Quelques recommandations

Après l'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête, on a essayé de formuler quelques recommandations, qui peuvent être l'objet de réflexion à l'avenir en matière de formation et de gestion de performance des salariés. Ces suggestions sont comme suit :

- Faire des formations de longue durée pour les salariés talentueux afin de les fidéliser et de les motiver et être mieux performant ;
- Intégrer le souci de la formation dans une logique d'ensemble où tous les employés peuvent y être conviés pour réduire le sentiment d'injustice éventuel ;
- Mettre en place un double système d'évaluation à chaud et à froid pour connaître le bénéfice de la formation pour le salarié et l'organisation.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté tout au long de l'enquête qu'on a effectué au niveau de l'EPIC Algérie poste de Bejaia que la formation y occupe une place majeure, principalement dans le développement des connaissances et des compétences des salariés, et elle est au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique et technique de l'office. Nous avons aussi déduit que l'EPIC accorde à la formation une grande importance, et la structure de manière globale autour de la gestion de performance des salariés, ils favorisent l'acquisition des compétences nécessaires au poste en question.

Conclusion générale

Conclusion générale

La formation est l'un des piliers de la GRH, elle est un moyen indéniable pour amener les hommes et les femmes à plus d'efficacité, de performance et à la satisfaction des besoins de l'entreprise, la formation englobe des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et organisationnels du travail et favorise leur évolution professionnelle.

La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisations des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. À partir de l'instant où l'entreprise a découvert que la variable RH est incontournable s'est posé le problème de la performance RH. Elle est donc inductrice de changement chez les individus parce qu'elle agit sur le plan des relations humaines, et sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'organisation, car la compétence d'aujourd'hui ne peut garantir la performance immédiate.

La présente étude porte sur la thématique de l'impact de la formation sur la performance RH, nous avons essayé de clarifier au mieux tout d'abord par une revue de littérature formulée autour de notre problématique, puis d'approcher au mieux la réalité du terrain en nous rapprochons des travailleurs de l'EPIC poste de Bejaia spécifiquement Le service du personnel à travers un entretien avec des responsables et des questionnaires adressés aux employés du service RH .L'objectif de cette recherche consistait à mettre en avant et lier les pratiques de la politique de formation mise en place par les responsables de l'EPIC à la performance RH. Afin de mieux répondre à cette problématique, nous avons développé deux chapitres théoriques pour donner d'avantage d'éclaircissement sur la formation et la performance RH. Quant au plan pratique présenté dans le troisième chapitre, ce volet nous a permis d'une part d'avoir une analyse plus au moins approfondie sur le processus et la mise en œuvre du plan de formation, d'autre part, de mettre en lumière les principaux indicateurs de performance RH déployé par l'entreprise étudiée.

Au travers des résultats que nous avons obtenus, nous en retenons que l'EPIC poste de Bejaia appuyé par les responsables de formation et en mobilisant des ressources matérielles (salles de formation, équipements...) et immatérielles (des conventions avec les formateurs et des écoles...) importantes au service de la formation et dans le but d'améliorer sa performance RH. Les responsables de la formation s'assure que les besoins de formation sont bien identifiés afin que les programmes de formation puissent s'adapter à ces besoins et de

Conclusion générale

répondre à ces nécessités. Ils mettent alors à la disposition des formateurs tous les moyens nécessaires pour la réussite du plan de formation. L'évaluation de la formation constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition de l'EPIC pour améliorer, valoriser, développer et permettre un meilleur contrôle des compétences et des performances des salariés. La formation aide à la performance des individus, elle apporte une certaine contribution, mais elle reste difficile à mesurer, car on ne dispose que de fiche d'évaluation à chaud et à froid pour évaluer son efficacité cependant, la pertinence de cette dernière dépend du projet qui sera élaboré, de la démarche qui sera suivie et du choix des outils et des méthodes à suivre.

Première hypothèse : Les évaluations de la formation sont déterminantes et permettent de mesurer l'impact d'une action de formation sur la performance des salariés.

L'évaluation peut être utile pour vérifier les résultats obtenus suite à une formation, mais elle ne suffit pas pour garantir la performance des ressources humaines. C'est pour cela qu'il est nécessaire de mettre en œuvre un ensemble d'indicateurs de performance. Une entreprise qui cherche à atteindre ses objectifs, doit évaluer la performance RH afin de s'assurer de l'atteinte de ces objectifs, ainsi nous pouvons confirmer notre première hypothèse. La mesure de la performance d'une entreprise est une question d'actualité, c'est un concept très important à prendre en compte, en effet l'entreprise doit disposer d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation. La performance RH est fortement liée à la stratégie de l'entreprise qui consiste à mettre à la disposition des équipes un nombre réduit d'indicateurs de performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord.

Deuxième hypothèse : la formation a un impact positif sur le développement des ressources humaines ce qui influence positivement sur la performance des employées. Ainsi elle garantit un bon retour d'investissement pour l'entreprise.

Effectivement nous pouvons dire que la formation est un moyen nécessaire de développement pour le personnel d'une manière spécifique et pour l'entreprise d'une manière générale, c'est un outil stratégique pour tout manager qui doit être utilisé d'une façon rationnelle et scientifique afin d'assurer sa potentialité stratégique. De ce fait, les entreprises doivent opter pour les actions de formation qui sont établies dans le but d'acquiescer une certaine flexibilité stratégique et influencent de manière positive sur la motivation du personnel.

Ces constatations confirment les résultats issus de l'analyse des entretiens et du questionnaire effectués auprès du responsable RH et du chef de service des guichets, que les responsables

Conclusion générale

de l'EPIC fournies des efforts considérables et déploient des moyens matériels et immatériels en matière de formation dans le but d'améliorer sa performance par l'importance accordée à son capital humain. Cependant ce travail lance uniquement un regard analytique sur un processus important de la GRH.

Durant le stage qu'on a effectué au niveau de l'EPIC poste de Bejaia , il est à noter que nous avons rencontré des difficultés et quelques petits imprévus liés a la courte durée de notre stage et aussi et un autre souci un peu plus conséquent et tout de même à relever le souci du questionnaire qu'on n'a pas pu récupérer dans les temps ce qui nous a retardés d'autant plus, par ailleurs l'indisponibilité des responsables pour nous accompagner durant ce travail, je site aussi la confidentialité sur les données.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages

1. Alain Fernandez « Les nouveaux tableaux de bord des managers » 5e éd. 2011 Eyrolle
2. ALAIN MEIGNANT « manager la formation » Édition liaison, paris, 1997.
3. ANNICK C-H, « Ressources Humaines », 2^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, 2010.
4. Bernard Martory, Daniel Crozet « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : pilotage social et performances » 7^e édition, paris, 2008.
5. CITEAU, J-P, « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques » , 4^{ème} édition, Paris, éditions ARMAND COLIN, 2002.
6. DOLAN Shimon et autres, « Psychologie de Travail et Comportement », 2^e édition, Ilée, Canada, 2002.
7. DUMAIS, J-F, « Guide des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information », éditions TECHNO Compétences réalisé en collaboration avec FRP Groupe-Conseil, 2008.
8. Gilbert, Charpentier, « comment évaluer la performance RH ? question universelle réponses contingentes », congrès de l'AGRH, 2004.
9. GUERRERO, S « Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH », 3^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, 2014.
10. J.M Peretti « Ressource humaines et gestion de personnel, 2^e édition », éd Vuibert, Paris, 1998.
11. J.P.CITEAU. « Gestion des Ressources Humaines, principe général et cas pratique, 3^e édition », Dalloz, 2000.
12. JACQUE SOYER « formation » Édition organisation, paris, 1999.
13. Jean-Marie Peretti, « ressources humaines et gestion de personnel », 2 éditions, Vuibert, Paris, 1998.

Références bibliographiques

14. Le Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Édition Liaisons. 2001
15. LEFORT. P et autres « La VAE, un outil de développement des compétences », Paris, éditions Dunod, 2010,
16. M. Estelle. Morin et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Édition GUREIN Montréal (Canada).1996.
17. MARTORY & CROZET, Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances.
18. MEIGNANT .A et autres, « RH au quotidien, 100 fiches », 2émeédition, Paris éditions Dunod, 2015.
19. MEIGNANT. A et autres « RH au quotidien, 100 fiches », 2émeédition, Paris, éditions Dunod, 2015.
20. Naro.G, « Les indicateurs sociaux et leur articulation dans le cadre du contrôle de gestion social », Édition liaison, paris, 2006
21. PERETTI, J-M « Gestion des Ressources Humaines », 7ème édition, Paris, éditions Vuibert, 1998,
22. PERETTI, J-M « Ressources Humaines », 14e édition, Paris, éditions Vuibert, 2013.
23. Reynaud.E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.
24. Robert S. Kaplan et David Norton, « The Balanced Scorecard: Tlanslating Strategy Into Action, Boston », Mass, Harvard Business School Press: 1998.
25. Selon Philippe LORINO dans son ouvrage « méthode et pratique de la performance » 3ème édition, Édition d'Organisation, 1997, 2001, 2003
26. SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, « Fonction formation, les éditions d'Organisation Eyrolles », paris (France), 2007.

Références bibliographiques

27. Ulrich, D. « Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results ». Boston, MA: Harvard Business School Press, (1997).
28. VATIER Raymond « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », 4eme edition », EMI, Paris.
29. Velmuradova. M, « Épistémologies et méthodologies de la recherche en science de gestion ». Note de synthèse, 2004.

Articles

Article 54 de la loi n°90-36 du décembre 1990

Article 6, 7, 8, 57, 58, 59, 60, 61 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

Web graphie

<https://www.aforp.fr/quelle-difference-entre-formation-initiale-et-continue>, consulté le 02/03/2023 à 10 h 00.

<https://www.poste.dz/images/logo-round.png> consulté le 23/04/2023 à 08 h 00.

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction générale ----- 1

CHAPITRE I : La formation : Notions de base et éléments théoriques

Introduction ----- 5

Section1 : les fondements de la formation ----- 5

1.1.Définition et évolution de la formation ----- 5

1.1.1. Définition de la formation ----- 5

1.1.2. Évolution de la formation des entreprises algériennes. ----- 6

1.2.Les objectifs de la formation : ----- 7

1.2.1. Pour l'entreprise ----- 8

1.2.2. Pour les salariés ----- 8

1.3.Le cadre juridique de la formation professionnelle en Algérie ----- 8

Section2 : caractéristique de la formation ----- 10

2.1. Les types de la formation ----- 10

2.1.1. La formation initiale ----- 10

2.1.2. La formation continue ----- 11

2.1.3. La formation de courte durée ----- 11

2.1.4. Formations de longue durée ----- 12

2.1.5. Les différences entre la formation initiale et la formation continue.....12

2.2. Les dispositifs de formation ----- 13

2.2.1. Les contrats de travail dédiés à la formation ----- 13

2.2.1.1. Le contrat d'apprentissage ----- 13

2.2.1.2.Le contrat de professionnalisation ----- 13

2.2.2. Le bilan de compétence ----- 13

2.2.2.1.Le congé de bilan de compétence ----- 14

2.2.3. Le congé individuel de formation (CIF ----- 14

2.2.4. Le compte personnel de formation (CPF ----- 14

2.2.5. La validation des acquis de l'expérience (VAE ----- 16

2.3.Les modalités de la formation ----- 15

2.3.1. Formation interne ----- 16

Tables des matières

2.3.2. Formation externe-----	16
2.3.3. Formation inter-entreprise -----	17
2.3.4. Formation intra-entreprise -----	17
2.4.Les enjeux de la formation-----	17
2.5.Les limites de la formation -----	18
Section3 : Définition et suivi d'une politique de formation -----	19
3.1. Définition d'une politique de formation-----	19
3.2. Identification et analyse des besoins de la formation -----	20
3.2.1. Moyens d'identification des besoins de formation -----	21
3.3. Élaboration d'un plan de la formation -----	22
3.3.1. Réaliser le plan de formation -----	24
3.4. Le suivi et l'évaluation de la formation -----	25
3.4.1. Les différents niveaux d'évaluation -----	25
3.4.2. L'évaluation à chaud -----	26
3.4.3. L'évaluation différée -----	26
3.4.4. L'évaluation globale -----	27
Conclusion -----	29
Chapitre II : La performance : Notions de base et éléments théoriques	
Introduction -----	30
Section1 : origine et typologie de la performance -----	30
1.1.Origine du concept performance-----	30
1.2.Définition de la performance -----	31
1.3.Les types de la performance-----	32
1.3.1. Performance sociale -----	32
1.3.2. Performance économique-----	33
1.3.3. Performance environnementale-----	33
Section2 : Mesurer La Performance de La Fonction RH-----	33
2.1. La performance de la fonction RH -----	34
2.1.1. La décomposition de la GRH de Louarn et Wils -----	34
2.1.2. Le modèle d'Ulrich -----	35
2.2. Mesure de la performance de la fonction RH-----	35
Section3 : enjeux d'une GRH performante -----	35
2.1. Mesure de la performance sociale -----	36

Tables des matières

2.1.1. Efficacité sociale -----	36
2.1.2. Efficience sociale -----	36
2.2. Indicateurs de performance de la fonction RH -----	37
2.2.1. Que faire des indicateurs de performance -----	38
2.2.2. Tableau de bord d'un système de mesure de la performance -----	38
2.2.2.1. Définition et rôle du tableau de bord -----	38
2.2.2.2. Le tableau de bord prospectif -----	39
2.2.3. Identification des sources de performance RH -----	40
2.2.4. Identification des niveaux de mesure de la performance sociale -----	41
2.3. Le pilotage des performances sociales -----	42
2.3.1. Pourquoi piloter les performances RH -----	42
2.3.2. La performance des services ressources humaines -----	43
2.3.3. le rôle de la formation dans la performance RH -----	44
2.4. L'impact de la formation sur la performance RH -----	44
Conclusion -----	45

Chapitre3 : La formation et la gestion de la performance au sein de l'entreprise EPIC ALGÉRIE POSTE DE BEJAIA

Introduction -----	46
Section1 : Présentation de L'EPIC Algérie Poste de Bejaia -----	46
Section2 : Méthodologie de la recherche -----	48
2.1. Description de la démarche qualitative et quantitative -----	48
2.2. Outils de collecte des données -----	48
2.2.1. Méthodes qualitatives -----	48
2.2.2. Méthodes quantitatives -----	49
Section3 : Analyse de l'enquête et interprétations des résultats -----	49
3.1. Analyse des données de l'entretien -----	49
3.1.1. Premier entretien -----	49
3.1.2. Deuxième entretien -----	53
3.2. Analyse des données du questionnaire -----	54
3.2.1. Présentation de l'échantillon -----	55
3.2.2. Présentation et discussion des résultats sur la formation -----	57
3.2.3. Présentation et discussion des résultats sur la contribution de la formation sur la performance des salariés -----	63

Tables des matières

Synthèse-----	64
Quelques recommandations -----	65
Conclusion -----	65
Conclusion générale-----	66
Références bibliographie-----	70
Tables des matières -----	73
Annexes-----	77
Résumé	

Annexes

Annexe n ° 1

Guide de l'entretien

Est un document qui liste les thèmes ou les questions à aborder lors d'une entrevue et qui permet de suivre au fur et à mesure du déroulement de l'entretien.

Contenu du premier entretien

- Quelle est l'importance du processus de formation au sein de votre entreprise ?
- Quels sont les acteurs entrant en jeu dans la mise en place et le suivi du plan de formation ?
- Quelles sont les étapes du plan de formation ?
- Faites-vous des évaluations pour les employés formés ?
- Pourquoi vous précéder à l'évaluation des formations ?
- Selon vous, qu'est-ce que la performance RH ?
- Quels sont les indicateurs de performance RH utilisé dans votre entreprise ?

Contenu du deuxième entretien

- Quel est l'impact de la formation sur la performance des employés ?
- Pensez-vous que la formation est bénéfique pour l'entreprise ?

Annexe n°2

Questionnaire :

Définition du questionnaire

Un questionnaire permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche quantitative, les modalités de réponses aux questions dites « fermées ».

Un questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre méthodique bien précis. Cet outil est régulièrement utilisé en sciences sociales qui permettent de recueillir un grand nombre d'avis.

Son contenu

1) Identification du répondant

1. Qu'elle est votre tranche d'âge ?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 20 à 29 ans | <input type="checkbox"/> 40 à 49 ans |
| <input type="checkbox"/> 30 à 39 ans | <input type="checkbox"/> 50 ans et plus |

2. Votre genre ?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Homme | <input type="checkbox"/> Femme |
|--------------------------------|--------------------------------|

3. Votre niveau d'instruction ?

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Primaire | <input type="checkbox"/> lycée |
| <input type="checkbox"/> CEM | <input type="checkbox"/> Université |

4. Votre niveau hiérarchique ?

- | | | |
|--------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cadre | <input type="checkbox"/> Agent de maîtrise | <input type="checkbox"/> Agent d'exécution |
|--------------------------------|--|--|

5. Votre ancienneté ?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 0 à 5 ans | <input type="checkbox"/> 11 à 15 ans |
| <input type="checkbox"/> 6 à 10 ans | <input type="checkbox"/> 15 ans et plus |

Annexes

6. Votre situation familiale ?

Marié célibataire

2) La formation au sein d'EPIC ALGERIE POSTE DE BEJAIA

7. avez-vous déjà suivi une formation ?

Oui non

8. ou vous avez suivi cette formation ?

Au sein de l'entreprise centre de formation ailleurs

9. de combien de formation avez-vous bénéficié ?

1 à 2 3 à 4 5 et plus

10. comment vous êtes choisi pour cette formation ?

Demande personnel décision du supérieur autre

11. c'est quoi la formation selon vous ?

12. est ce que vous avez atteint les objectifs de la formation ?

Oui non

13. les informations que vous avez pu acquérir au long de votre formation sont ?

Appliquer directement dans votre activité rarement applique dans votre activité

14. est ce qu'ont vous a déjà évalué avant la formation ?

Oui non

Annexes

15. est ce qu'ont vous a déjà évalué après la formation

Oui non

3) la contribution de la formation sur le développement et la performance RH.

16. avez-vous bénéficié d'une évolution après cette formation ?

Oui non

17. quelle votre degré satisfaction vis-à-vis la politique de formation de l'EPIC Algérie
Poste de Bejaia ?

Très satisfais satisfait
 Peu satisfait non satisfait

18. les outils d'évaluation de la performance RH sont t'elle en robustesse dans votre
entreprise ?


Oui non rien à dire

19. cité quelques indicateurs de performance RH utilisé au sein de votre entreprise.

20. Est ce qu'EPIC Algérie Poste de Bejaia contribue t-il une véritable importance à la
formation ?

Oui non

Annexes n°3



Direction Générale
Direction de la Formation et de Perfectionnement

EVALUATION DE LA FORMATION

Intitulé de la formation :	Lieu de la formation : UPW Béjaia
Date de la formation :	Nom du formateur :
Nom :	Fonction :
Prénom :	

Soucieux d'améliorer la performance de nos actions de formation, nous souhaitons
 Connaître votre avis sur le stage auquel vous venez de participer

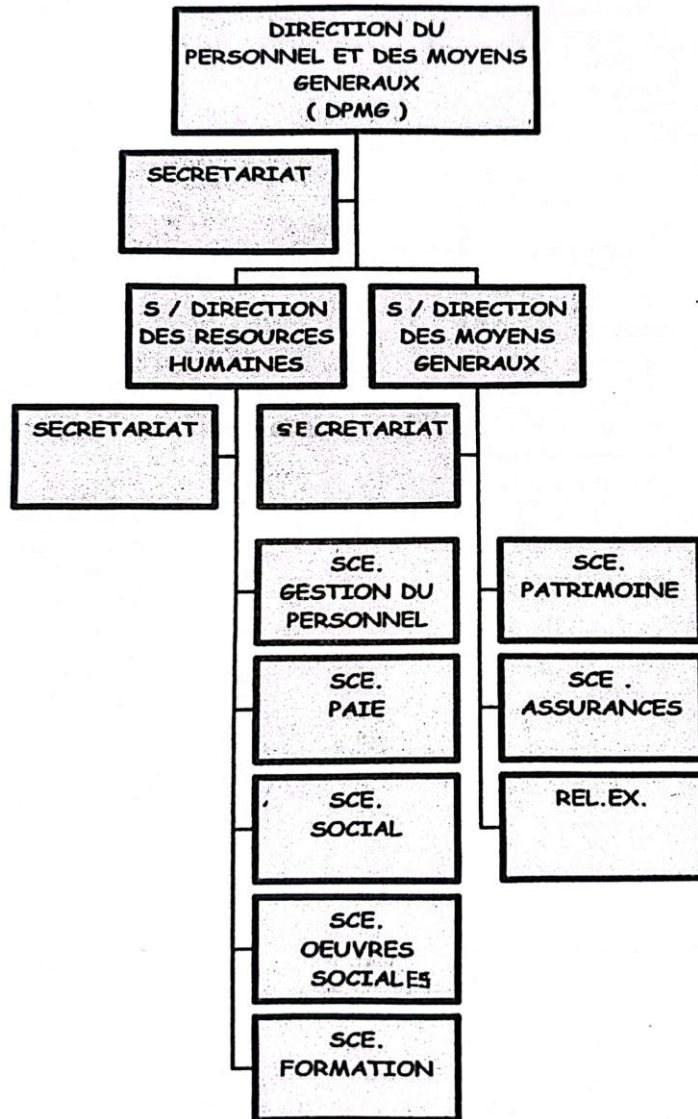
Echelle d'évaluation
 ++ Tout à fait + Plutôt oui - Plutôt non -- Pas du tout

Merci d'indiquer votre degré de satisfaction sur les points suivants :

	++	+	-	--
Avis globale :				
1- Je suis globalement satisfait (e) de cette formation				
Contenu :				
2- Le programme annoncé a été réalisé				
3- La formation répond à mes attentes				
4- Les objectifs de formation ont été atteints				
Modalité de dispense :				
5- J'apprécie la qualité des supports pédagogiques utilisés				
6- J'aurais apprécié que ce module de formation soit plus long				
Animation				
7- J'apprécie la manière dont le formateur a animé ce cours				
8- Je suis convaincu (e) par les arguments et les réponses du formateur				
9- Les échanges avec le formateur ont été satisfaisants				
Utilité du module				
10- Cette formation est nécessaire à l'exercice de ma fonction				
11- Je me sens capable de mettre en œuvre ce que j'ai appris				
Accueil et logistique				
12- La convocation m'a été transmise à temps				
13- Je suis satisfait(e) de l'accueille que j'ai reçu(e)				
14- La salle de formation est bien aménagée				
Remarque :				
.....				
.....				
.....				

Annexes n°4

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION
DU PERSONNEL ET DES MOYENS GENERAUX



Annexes n°5

GESTION DE LA FORMATION	PR-622-01
DEMANDE DE FORMATION	FO-207
	Date d'Application 26 / 04 / 2008
	Page : 1/1

STRUCTURE DEMANDEUSE :

Je demande l'inscription de :

Nom : Prénom :

Fonction :

A la formation de :

Organisée par :

Durée de la formation :

Objectif (s) de la formation :

.....

.....

Contenu de la formation :

.....

.....

LE RESPONSABLE DE STRUCTURE

Date :

Visa :

NB : Dans le cas de séminaire, joindre le formulaire ou le bulletin d'inscription.

Annexes

Annexes n°7

	GESTION DE LA FORMATION	PR-622-01
	PLAN ANNUEL DE FORMATION ANNEE :	FO-208
		Date d'Application 26 / 04 / 2008 Page : 1/1

ACTIONS	STRUCTURES	NBR. D'AGENTS	COUT	DUREE (en jours)

COMITE DE PARTICIPATION

Date :

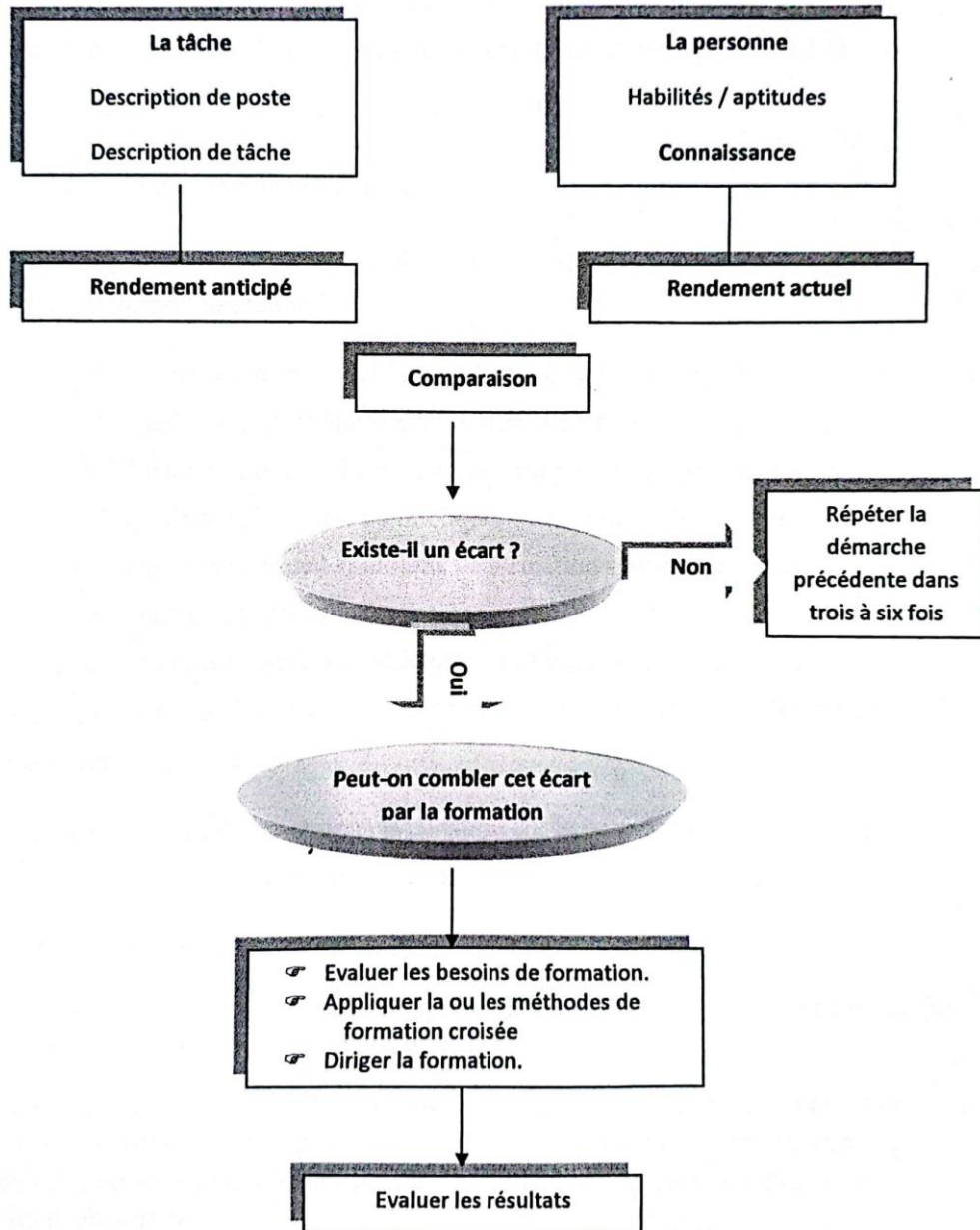
LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Date :

Visa :

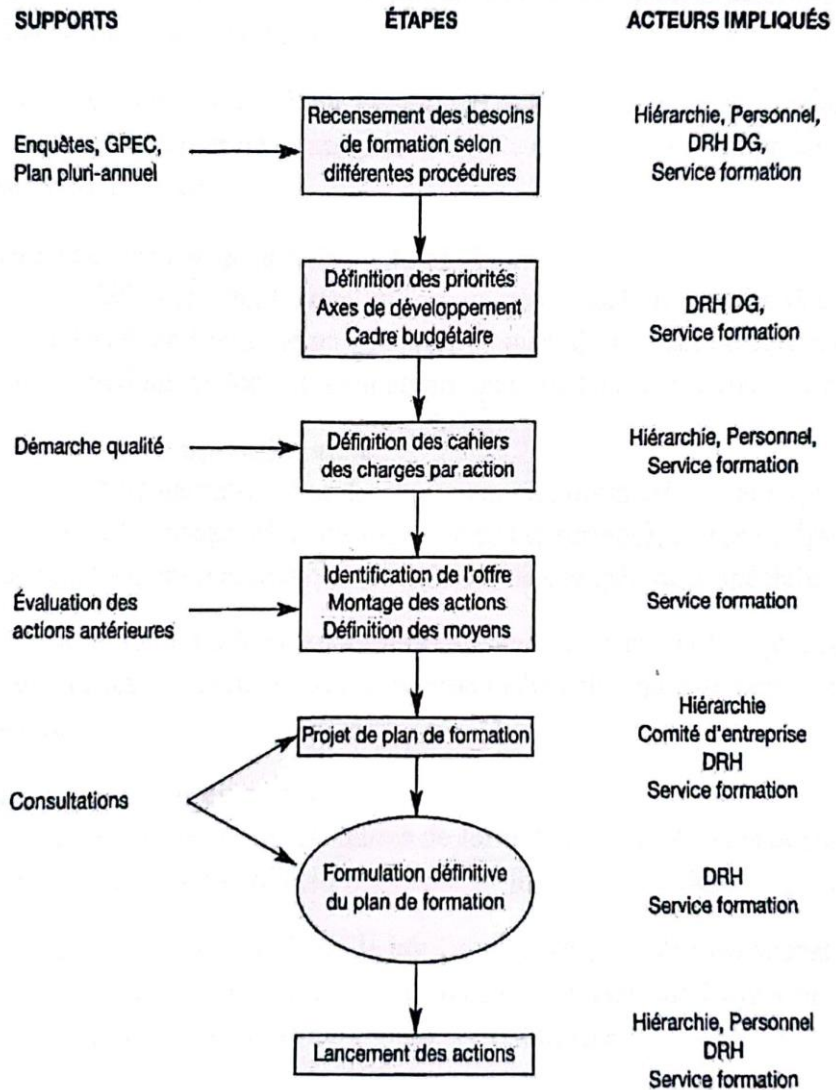
Annexes n°8

Schéma N° 2 - La démarche d'identification des besoins de formation.



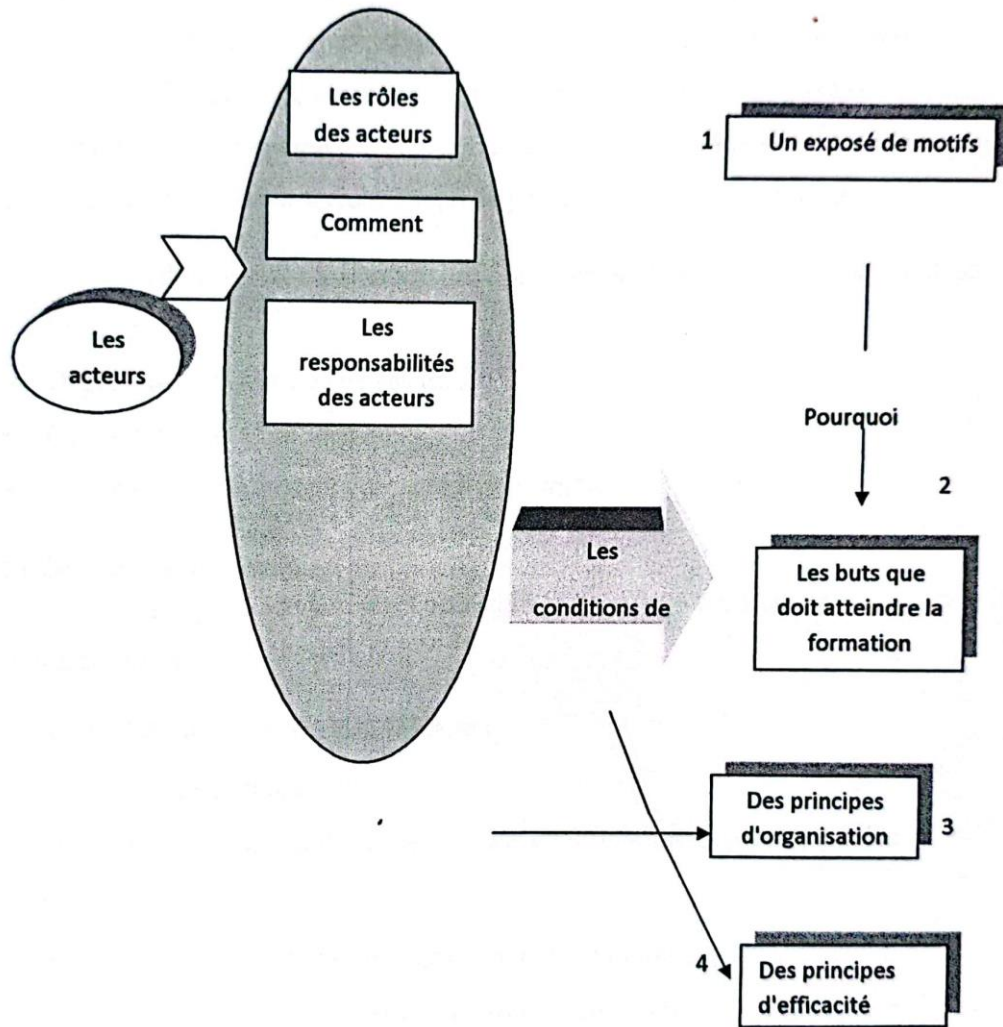
Annexes n°9

Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation



Annexes n°10

Comment établir la politique de formation



L'impact de la formation sur la performance des salariés au travail

Résumé

Mettre en œuvre une formation nécessite toute une démarche pour atteindre au plus près les résultats souhaités. La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise reste un défi pour les organisations, car elle reste difficile à évaluer. Nous ne pouvons pas affirmer de manière absolue ou mesurable sa participation dans la performance RH. Cependant l'élément humain demeure un facteur clé de toute organisation, et la formation est le principal moyen d'accroître les capacités de ce dernier, elle est un vecteur de progression et un instrument privilégié de développement des compétences, elle demeure donc indispensable.

Après notre étude, nous synthétisons que l'EPIC Algérie poste de Bejaia donne une véritable importance indiscutable au terme de formation, et le résultat obtenu que ce soit au terme de chiffre d'affaire de l'entreprise ou la qualité évolutif du service fourni par cette dernière, font preuves de revenue positive de l'investissement dédié a la formation.

Sans oublier que la formation a un impact positive sur la performance des salariés, pour eux la formation est un moyen de développement de leurs compétences et en parallèle de développement de leur carrières.

Mots-clés : Ressources humaines, Formation, Performance, Epic Algérie Poste de Bejaia, impact de la formation sur la performance.

ملخص

يتطلب تنفيذ التدريب عملية كاملة لتحقيق النتائج المرجوة بأكبر قدر ممكن. لا تزال مساهمة التدريب في أداء الأعمال تمثل تحديًا للمنظمات، حيث لا يزال من الصعب تقييمها. لا يمكننا تأكيد مشاركتها في أداء الموارد البشرية بطريقة مطلقة أو قابلة للقياس. ومع ذلك، يظل العنصر البشري عاملاً رئيسياً في أي منظمة، والتدريب هو الوسيلة الرئيسية لزيادة قدرات هذا الأخير، فهو ناقل للتقدم وأداة مميزة لتطوير المهارات لذلك يظل ضرورياً

بعد دراستنا، استنتجنا ان شركة البريد الجزائري تعطي أهمية حقيقية لا جدال فيها لمصطلح التدريب، والنتيجة التي تم الحصول عليها من حيث معدل دوران الشركة أو الجودة التطورية للخدمة التي تقدمها الأخيرة، هي دليل على إيجابية العائد على الاستثمار المخصص للتدريب

دون أن ننسى أن التدريب له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، فالتدريب بالنسبة لهم هو وسيلة لتنمية مهاراتهم وبالتوازي مع تطوير حياتهم المهنية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التدريب، الأداء، ملحمة الجزائر بوست دي بجاية، أثر التدريب على الأداء

Abstract

Implementing training requires a whole process to achieve the desired results as closely as possible. The contribution of training to business performance remains a challenge for organizations, as it remains difficult to assess. We cannot affirm in an absolute or measurable way its participation in HR performance. However, the human element remains a key factor in any organization, and training is the main means of increasing the capacities of the latter, it is a vector of progress and a privileged instrument for developing skills, it therefore remains essential.

After our study, we summarize that the EPIC Algeria post of Bejaia gives a real indisputable importance to the term of training, and the result obtained whether it is in the term of turnover of the company or the evolutionary quality of the service provided by the latter, show positive income from the investment dedicated to training.

Without forgetting that training has a positive impact on the performance of employees, for them training is a means of developing their skills and in parallel developing their careers.

Keywords: Human Resources, Training, Performance, Epic, Algeria Post, impact of training on performance.