



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa

Faculté des sciences économiques, gestion et comptabilité

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème

**Le rôle de la formation continue dans la
performance des salariés
Cas de Cevital Béjaïa**

Réalisé par :

BERAZA Mohand

BOUHI Badis

Encadré par :

Mme KHELLADI Anissa

Année Universitaire :

2023/2024

Remerciements

Nous remercions le bon dieu de nous avoir donné la force et le courage d'accomplir ce travail.

*Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à notre encadrante, Mme **KHELLADI Anissa**, pour son suivi attentif, son soutien indéfectible et ses orientations précieuses. Ses conseils avisés ont été un véritable guide tout au long de l'élaboration de ce mémoire.*

*Nous tenons à remercier chaleureusement l'entreprise **Cevital** pour nous avoir accueillis.*

*Nous tenons particulièrement à remercier Mme **Boualit Nabila** pour son accompagnement tout au long de notre stage pratique.*

Ainsi que toute personne ayant contribué à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Dédicaces

Je dédie ce travail à la mémoire de mon père, à ma chère mère.

Et à mes sœurs, en particulier à la plus jeune « Taous » qui m'a toujours apporté son aide et son support.

A mon frère qui a toujours été là pour moi.

Et à mon binôme, qui a su être à la hauteur.

Mohand

Dédicaces

Je dédie ce travail à la mémoire de mon père, à ma chère mère.

Et à mes sœurs, en particulier à la plus jeune « Sara » qui m'a toujours apporté son aide et son support.

Également à mon ami Billal pour son appui précieux.

Et à mon binôme, qui a su être à la hauteur.

Badis

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
RH	Ressource Humaine
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
ERP	Entreprise Resource Planning (La planification des ressources de l'entreprise)
CAO	Conception Assistée par Ordinateur
SPA	Société Par Actions
TIC	Technologie de L'information et de la Communication
SFC	Service de la Formation Continue
PME	Petites et Moyennes Entreprises
UEC	Unité D'éducation Continue
CRH	Centre des Ressources Humaines
ICF	Internation Coaching Federation (Fédération internationale de l'encadrement)
HBR	Harvard Business Review

Liste des figures:

Figure N° 1	La répartition de l'échantillon par genre	53
Figure N° 2	La répartition de l'échantillon selon l'âge	54
Figure N° 3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	55
Figure N° 4	Types de la population étudiée	56
Figure N° 5	La répartition selon le statut socioprofessionnel	57
Figure N° 6	L'ancienneté au sein de l'entreprise	58
Figure N° 7	La formation au sein de l'entreprise Cevital	59
Figure N° 8	Les types de formations	60
Figure N° 9	La formation continue	61
Figure N° 10	Lieu de formation	62
Figure N° 11	Perception de la formation	63
Figure N° 12	L'importance de la formation continue	64
Figure N° 13	Satisfaction en termes de formation continue	65
Figure N° 14	Utilité de la formation continue	66
Figure N° 15	Lien entre formation compétence et performance	67
Figure N° 16	Développement des compétences	68
Figure 'A'	Organigramme général	45
Figure 'B'	Situation géographique de l'entreprise Cevital	46

Liste des tableaux:

Tableau N° 1	La répartition de l'échantillon par genre	53
Tableau N° 2	La répartition de l'échantillon selon l'âge	54
Tableau N° 3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	55
Tableau N° 4	Types de la population étudiée	56
Tableau N° 5	La répartition selon le statut socioprofessionnel	57
Tableau N° 6	L'ancienneté au sein de l'entreprise Cevital	58
Tableau N° 7	La formation au sein de l'entreprise Cevital	59
Tableau N° 8	Les types de formations	60
Tableau N° 9	La formation continue	61
Tableau N° 10	Lieu de formation	62
Tableau N° 11	Perception de la formation	63
Tableau N° 12	L'importance de la formation continue	64
Tableau N° 13	Satisfaction en termes de formation continue	65
Tableau N° 14	Utilité de la formation continue	66
Tableau N° 15	Lien entre formation compétence et performance	67
Tableau N° 16	Développement des compétences	68

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de la formation continue.....	3
Introduction.....	3
Section 1 : Approche conceptuelle de la formation	4
Section 2 : Les fondements de la formation	9
Section 3 : Les différents modes de formation	18
Conclusion	22
Chapitre II : Le rôle de la formation continue dans la performance des salariés	23
Introduction.....	23
Section 1 : Les structures organisationnelles de la formation continue	24
Section 2 : L'évolution de la formation continue	33
Section 3 : la performances des salariés	36
Conclusion	39
Chapitre III : Analyse du rôle de la formation continue au sein de Cevital - Béjaia.....	43
Introduction.....	43
Section 1 : Présentation de l'entreprise Cevital	44
Section 2 : Méthodologie de l'enquête.....	51
Section 3 : Analyse et discussions.....	52
Conclusion	71
Conclusion générale	72

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Introduction
Générale

Introduction générale

À l'ère de la révolution numérique et des transformations économiques rapides, le marché du travail connaît ces dernières décennies des mutations profondes et rapides. Les avancées technologiques, les changements dans les modèles économiques et les exigences croissantes en termes de compétences redéfinissent constamment les contours professionnels. Cette dynamique implacable impose aux entreprises le défi constant de s'adapter aux nouvelles réalités professionnelles, de repenser leurs stratégies opérationnelles et de maintenir leur compétitivité dans un environnement en perpétuelle évolution.

Dans ce contexte dynamique et exigeant, la formation continue émerge comme un pilier stratégique essentiel. Elle se positionne comme une réponse proactive aux défis posés par les mutations du marché du travail. La formation continue n'est plus simplement un complément à la formation initiale, mais plutôt un instrument indispensable permettant aux salariés de rester pertinents et compétitifs dans un environnement professionnel en constante mutation. C'est dans ce climat de changement incessant que la formation continue prend tout son sens. Elle devient le vecteur par excellence qui équipe les salariés des compétences nécessaires pour faire face aux exigences changeantes de leur secteur d'activité. La formation continue permet aux individus de rester compétitifs sur le marché du travail en s'adaptant aux évolutions technologiques, aux nouvelles méthodes de travail et aux exigences changeantes des entreprises. Elle offre également des opportunités de croissance et de progression de carrière.

L'impératif de s'aligner sur les standards mondiaux en termes d'exigences des marchés pousse les entreprises algériennes à maintenir leurs employés à jour et à les encourager à participer activement à des programmes de formation continue, que ce soit par le biais de formations internes proposées par l'entreprise ou par des formations externes. Cela leur permettra d'acquérir de nouvelles compétences, de se tenir au courant des dernières tendances et avancées dans leurs domaines, et d'améliorer leurs performances au travail. Cependant, sa mise en œuvre efficace soulève des enjeux complexes.

Concilier les exigences d'une formation continue adaptée aux mutations constantes du monde professionnel avec les contraintes opérationnelles des entreprises afin d'optimiser la performance des salariés et garantir la pérennité des organisations dans un environnement en perpétuelle évolution est notre sujet de mémoire de fin d'étude et de cette problématique découle notre question de départ à savoir : **Quelle est l'influence de la formation continue dans la performance des salariés au sein de l'entreprise Cevital ?**

Pour tenter de répondre à notre question de départ, nous allons mener une étude empirique en prenant comme exemple l'entreprise Cevital, l'un des groupes les plus dynamiques et les plus performants sur le territoire national. Trois sous-questions seront traitées :

- Quel est le rôle de la formation continue au sein de l'entreprise Cevital ?
- Quelle est la relation entre la satisfaction des salariés vis-à-vis de la formation continue et leur engagement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Pour tenter de répondre à nos questionnements, nous avons émis deux hypothèses qui vont être notre fil conducteur durant notre cas pratique à savoir :

Hypothèse 1 : L'investissement dans la formation continue chez Cevital améliore la compétence et la performance des salariés : Cette hypothèse suppose que les programmes de formation continue mis en place par Cevital ont un impact positif sur les compétences et les connaissances des salariés, ce qui conduit à une amélioration de leur performance dans leurs fonctions respectives.

Hypothèse 2 : La satisfaction des salariés vis-à-vis de la formation continue est positivement associée à leur engagement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : Cette hypothèse suggère qu'une satisfaction accrue des salariés à l'égard des programmes de formation continue est associée à un niveau plus élevé d'engagement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Méthodologie de la recherche :

Notre travail s'inscrit dans le domaine pratique de la formation continue en entreprise et son lien avec le développement des compétences ainsi que la réalisation des objectifs organisationnels. En partant de l'analyse des données collectées lors de l'enquête (50 personnes), ce travail tentera d'apporter un nouvel éclairage sur la problématique posée.

Structure du mémoire :

Pour mener à bien notre travail et répondre à nos questions de recherche, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre aborde la formation et ses fondements théoriques. Nous y explorerons également les différents modes de formation.

Le second chapitre est consacré à l'étude du rôle de la formation continue dans la performance des salariés. Nous y discuterons de l'importance de valoriser les compétences par la formation continue.

Le troisième et dernier chapitre présente notre étude empirique, basée sur un questionnaire conçu pour collecter les données nécessaires à notre analyse au sein de l'entreprise Cevital.

*Chapitre I : Les fondements
théoriques de la formation
continue*

Chapitre I : Les fondements théoriques de la formation continue

Introduction

La formation continue est un pilier central du développement individuel et organisationnel, fournissant aux individus les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour prospérer dans un environnement professionnel en constante évolution. Pour comprendre et optimiser l'efficacité des programmes de formation continue, il est essentiel de s'appuyer sur des fondements théoriques solides qui guident leur conception, leur mise en œuvre et leur évaluation.

Ce chapitre a pour objet de donner un aperçu des fondements théoriques qui sous-tendent la formation, en mettant en lumière les principes essentiels de cette dernière. Il est structuré en trois sections. Dans la première section, nous allons aborder les différents concepts liés à la formation, en mettant en évidence les modèles de conception pédagogique qui aident à organiser le processus d'apprentissage de manière efficace. Dans la deuxième section, nous allons expliquer, les principaux concepts qui éclairent notre compréhension des processus d'acquisition de connaissances et de développement des compétences. Enfin, dans la troisième section, nous examinerons les différents modes de formation, en relevant les avantages et les inconvénients des approches traditionnelles en face-à-face, des formations en ligne, de l'apprentissage mixte, et d'autres modalités émergentes.

Section 1 : Approche conceptuelle de la formation

Dans cette première section, nous aborderons le concept de formation, son évolution historique, ses différentes définitions, son rôle et la manière dont un plan de formation est élaboré.

1.1 La formation : Enjeu de l'actualité

À partir du début des années 1980, d'importants bouleversements ont secoué le monde du travail, accentuant le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, une disparité qui persiste depuis cette époque. Il est évident que la qualité des connaissances et des compétences d'un individu augmente à un rythme soutenu chaque année, ce qui rend la formation plus cruciale que jamais dans le contexte organisationnel pour répondre efficacement aux exigences du marché de l'emploi¹.

De nos jours, la formation est perçue par tous les acteurs économiques comme un moyen d'optimisme, offrant aux travailleurs la possibilité de diversifier leurs compétences pour faire face à l'évolution technologique. Cette évolution technologique affecte tous les secteurs d'activité, sans distinction de profession ou de niveau de qualification. La formation ne représente pas seulement un avantage pour les cadres et les professionnels, mais elle revêt également une importance cruciale pour les employés de base au sein de la structure hiérarchique de l'organisation².

En définitive, se former revient avant tout à se permettre d'évoluer. Cette évolution ne se limite pas à l'organisation elle-même, mais englobe l'ensemble des secteurs d'activité. Ce qui importe tant aujourd'hui que dans le futur, c'est la nécessité d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable. Il est donc crucial d'investir dans la qualité de la formation de base, permettant ainsi une adaptation aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure de leur évolution. De plus, la mise en place d'une formation continue est nécessaire pour répondre à la demande croissante en termes de compétences professionnelles³.

Les entreprises actuelles sont confrontées à des environnements en perpétuel changement et aux exigences évolutives de leurs ressources humaines. Ainsi, chaque organisation recourt à des programmes de formation afin de développer les compétences de ses employés et de mettre à jour leurs connaissances pour une meilleure adaptation. La formation est ainsi considérée comme un outil d'adaptation et de mise à jour face aux multiples variations de l'environnement, ce qui en fait une priorité pour les responsables des ressources humaines.

La formation du personnel est désormais un élément crucial de la gestion et du développement des ressources humaines au sein des entreprises. Elle est étroitement liée au processus de recrutement,

¹ Digiforma. "Guide de l'ingénierie de formation." Digiforma, n.d., <https://www.digiforma.com/guide-of/guide-of-ingenierie-formation/>

² Bel, Nadjat. (2008). La formation professionnelle continue en Algérie : enjeux et perspectives. *Insaniyat*, (41-42), 123-138.

³ Khedri, I. (2021). Le rôle de la formation continue dans le développement professionnel des enseignants de FLE au secondaire. *Volume 06, N° 01*, 416-424.

agissant en complément de celui-ci lorsqu'elle est suivie d'un programme de formation interne visant à combler les lacunes des nouveaux employés ou à les former aux techniques spécifiques de l'organisation. Cependant, elle peut également entrer en compétition avec le recrutement.

De nombreuses entreprises sont confrontées au dilemme de choisir entre recruter et former. Ainsi, l'entreprise doit rechercher un équilibre entre le recrutement interne, offrant des opportunités de carrière au personnel existant, et le recrutement externe, permettant le rajeunissement de la pyramide des âges de l'organisation, le maintien de son dynamisme et son adaptation aux nouvelles techniques⁴.

1.2 Définition de la formation

Selon Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart et Patrick M. Wright « La formation se réfère à un ensemble structuré d'activités éducatives et d'apprentissage, conçu pour développer les compétences, les connaissances et les comportements des individus afin de répondre aux besoins spécifiques des organisations ou des secteurs d'activité. »⁵. Ainsi, la formation est définie en tant que processus qui a pour objectif de développer le savoir, les compétences et les comportements des personnes et ce dans le but de s'adapter aux contextes professionnels.

Selon P. CANDOU : « la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail. »⁶

Selon PERETTI : « par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement. »⁷

Selon ARDOUIN : « la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif. »⁸

⁴ Hofstetter, R., &Schneuwly, B. (Eds.). (2009). *Savoirs en (trans)formation. Au cœur des professions de l'enseignement et de la formation*. Bruxelles : De Boeck Université.

⁵Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Gestion des ressources humaines : Gagner en performance par les RH*. Pearson."

⁶ P. CANDAU « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition Vuibert, 1897, p.333.

⁷ ANDRE DE PERETTI « organiser des formation », Edition hachette, Paris, 1991 p28.

⁸ THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2èmeédition, Dunod, 2006, P10.

1.3 Les objectifs de la formation

La formation ne se limite pas à l'acquisition de connaissances. Elle vise également plusieurs objectifs essentiels : la modification des comportements face à des situations nouvelles, l'amélioration des compétences existantes, et le développement de nouvelles aptitudes. En outre, elle permet d'améliorer ces connaissances en les adaptant aux contextes pratiques rencontrés. Ainsi, la politique de formation doit être alignée avec la culture organisationnelle de l'entreprise afin d'assurer une cohérence entre les objectifs de formation et les valeurs de l'entreprise.

1.3.1 Les objectifs de la formation au bénéfice du salarié

En général, la formation facilite l'ajustement du salarié aux nouvelles exigences de son poste de travail. Pour les nouveaux employés, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement et peut se dérouler pendant la période d'essai. La formation sur le lieu de travail est généralement dispensée par la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des sessions de formation communes pour tous les nouveaux salariés, portant notamment sur la communication ou les produits.

Grâce à la formation, le salarié renforce ses connaissances fondamentales, essentielles pour une adaptation rapide. Chaque employé devrait être en mesure, soit de sa propre initiative soit sur demande de son supérieur hiérarchique, d'améliorer la qualité de son travail, même en fixant des normes de qualité supérieures à celles exigées auparavant. La formation est aussi un facilitateur d'échanges d'expériences entre salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation (relations verticales et horizontales).⁹

1.3.2 Les objectifs de la formation en faveur de l'entreprise

Les objectifs de la formation en faveur de l'entreprise sont divers et cruciaux pour son développement. Cette formation vise à aligner les compétences des employés avec les besoins opérationnels et stratégiques de l'entreprise, garantissant ainsi une meilleure performance organisationnelle. De plus, elle cherche à favoriser l'innovation en encourageant l'apprentissage continu et en permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui peut conduire à des solutions créatives et à de nouvelles perspectives pour l'entreprise. Une formation efficace contribue également à accroître la satisfaction et l'engagement des employés en leur offrant des opportunités de développement professionnel et personnel, ce qui peut favoriser la rétention du personnel et réduire les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés. En résumé, la formation en faveur de l'entreprise vise à optimiser les performances individuelles et collectives, à promouvoir l'innovation, à renforcer l'engagement des employés et à assurer la pérennité et la compétitivité de l'organisation dans un environnement en constante évolution¹⁰.

⁹ J. BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4^{ème} édition, Yaoundé, 2007, p.100.

¹⁰ Clark, D. R., & Mayer, R. E. (2016). *E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning*. John Wiley & Sons.

La formation devient nécessaire lors de l'introduction de nouveaux équipements plus sophistiqués ou de changements dans les modes de production. On observe également qu'elle contribue à améliorer l'adaptation des employés à leurs postes, à combler d'éventuels retards dans leurs connaissances générales et à favoriser une certaine polyvalence. La formation des collaborateurs de l'entreprise est une responsabilité partagée entre l'entreprise et les gestionnaires. Il s'agit de garantir le développement de pratiques cohérentes entre les différentes unités et de coordonner les actions en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation, tout en tenant compte des valeurs propres à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs¹¹.

La responsabilité de former les collaborateurs de l'entreprise est partagée entre l'entreprise et les responsables hiérarchiques. Cette responsabilité implique de garantir le développement de pratiques uniformes entre les différentes unités et de coordonner les actions en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation, en tenant compte des valeurs propres à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

1.4 Les types de formation

Cinq types peuvent être distingués :

1.4.1 Le perfectionnement professionnel

« Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleurs ». ¹²Ainsi, il est observé que le perfectionnement professionnel évolue en parallèle avec les changements et les progrès technologiques, permettant ainsi une adaptation continue des travailleurs d'une organisation à ces évolutions, dans le but d'améliorer en permanence leurs compétences.

1.4.2 La formation « gestion prévisionnelle du personnel »

Pour ce genre de formation, la supervision peut être assurée soit par un comité pilote comprenant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Emploi, si cette fonction est en place, ou encore par un Directeur des Ressources Humaines. Il est en effet essentiel d'avoir une collaboration étroite entre les secteurs de la formation et de l'emploi¹³.

Une communication interne au sein de l'entreprise sera établie. Elle fournira aux éventuels candidats des informations sur les effectifs, les descriptions de postes, les compétences requises et les moyens pour acquérir ces compétences. Les individus intéressés par les nouveaux postes se manifesteront, et leurs compétences seront évaluées au sein d'une cellule d'orientation qui leur offrira conseils et soutien dans l'élaboration de leur projet professionnel. Les employés occupant

¹¹ "Formation en entreprise." Factorial, <https://factorial.fr/formation-en-entreprise/>

¹² DARBELET, Michel et autres. « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », éd Foucher, paris, 1998, p,216.

¹³ Organisation Internationale du Travail (OIT), 2021, "Manuel de formation du BIT pour l'inspection des conditions de travail à bord des navires de pêche."

des postes "à risque" (c'est-à-dire susceptibles d'être supprimés à court terme) seront également systématiquement rencontrés par la cellule d'orientation, qui leur fournira le même type d'accompagnement¹⁴.

Les spécifications des formations à organiser sont élaborées par des équipes composées d'un formateur, de quelques membres de la hiérarchie concernée, et d'un ou plusieurs spécialistes des méthodes. Les formations ou les parcours de formation individualisés qui en résultent sont généralement de longue durée. Le pilier central de ce type de formation est un projet initié par le participant lui-même. Un renforcement de l'autonomie est crucial pour le bon déroulement du système, tandis que la supervision est habituellement assurée par un responsable d'action, un cadre de l'entreprise, membre ou non de l'unité de formation. Le suivi des progrès est similaire à celui de la formation "adaptation". Ce type de formation est celui qui s'écarte le plus du « schéma moyen » de la fonction formation dans les entreprises. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager son rattachement au Responsable Emploi plutôt qu'au Responsable Formation¹⁵.

1.4.3 Le recyclage

« Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification ». ¹⁶ Par cette définition, le recyclage, c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.

1.4.4 La formation continue

« Vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail ». ¹⁷

La formation continue est conçue pour répondre aux évolutions constantes du monde du travail. Son objectif principal est d'assurer que les employés s'adaptent efficacement aux changements, qu'ils soient liés à de nouvelles technologies, à des méthodes de travail actualisées ou à des exigences de l'entreprise en constante évolution. Elle vise à renforcer les compétences existantes des salariés tout en les dotant de nouvelles compétences nécessaires pour répondre aux besoins émergents du marché. En s'engageant dans la formation continue, les employés peuvent

¹⁴La communication interne : un levier de performance collectif. "Factorial, <https://factorial.fr/blog/communication-interne/>

¹⁵ La formation individualisée : un levier de performance pour les entreprises. Centre Inffo. <https://www.centre-inffo.fr/site-dynamique/actualites/la-formation-individualisee-un-levier-de-performance-pour-les-entreprises>

¹⁶ Thierry Teboul, Élodie Lombardo. Les clés du développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre. Guide pratique d'Afdas, p. 5.

¹⁷ SOYER JACQUES « fonction formation », 3^{ème} édition, organisation, c group EYrcelles, paris, 2003, p, 05.

rester compétitifs, améliorer leur performance et contribuer de manière significative au succès de leur entreprise¹⁸.

1.4.5 La formation sur le tas ‘site’

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier ou le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ». ¹⁹La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former. Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, un travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service...etc.) et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupée pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoirs faire aux collaborateurs de l'entreprise ».

Section 2 : Les fondements de la formation

La formation professionnelle repose sur plusieurs fondements essentiels, qui sont souvent cités dans la littérature spécialisée en sciences de gestion. Voici quelques-uns des principaux fondements de la formation :

2.1 Adaptation aux besoins du marché de travail

L'adaptation aux besoins du marché du travail est un processus crucial pour les individus, les entreprises et les gouvernements afin de garantir la pertinence des compétences et des connaissances dans un environnement économique en évolution constante²⁰. Voici quelques éléments clés pour réussir cette adaptation :

➤ Formation continue

Les individus doivent constamment mettre à jour leurs compétences et connaissances pour rester pertinents sur le marché du travail²¹. Cela peut impliquer de suivre des formations professionnelles, des cours en ligne, des certifications, etc.

¹⁸ La formation continue : un outil de développement pour les salariés et les entreprises. Service public. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32561>

¹⁹ LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, paris, 1991, p.298.

²⁰ Organisation internationale du travail (OIT). (2008). "Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable."

²¹ LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, paris, 1991, p.298.

➤ **Flexibilité**

Les travailleurs doivent être prêts à s'adapter à de nouveaux rôles, industries ou technologies en fonction des besoins changeants du marché.

➤ **Analyse des tendances du marché**

Les entreprises et les individus doivent surveiller attentivement les tendances du marché pour anticiper les besoins futurs en matière de compétences et de qualifications.

➤ **Collaboration entre l'enseignement et l'industrie**

Les établissements d'enseignement et de formation professionnelle doivent collaborer étroitement avec les entreprises pour s'assurer que les programmes éducatifs répondent aux besoins actuels du marché du travail.

➤ **Développement de compétences transversales**

En plus des compétences techniques spécifiques, il est essentiel de développer des compétences transversales telles que la pensée critique, la communication, la résolution de problèmes, et la collaboration, qui sont recherchées par les employeurs dans divers secteurs.

➤ **Programmes de reconversion professionnelle**

Pour les travailleurs dont les compétences sont devenues obsolètes en raison de changements technologiques ou de transformations économiques, des programmes de reconversion professionnelle peuvent être nécessaires pour les aider à acquérir de nouvelles compétences adaptées au marché du travail actuel.

➤ **Politiques gouvernementales favorables**

Les gouvernements peuvent mettre en place des politiques et des incitations pour encourager la formation continue, le développement des compétences et la mobilité professionnelle.

Donc, l'adaptation aux besoins du marché du travail nécessite une approche proactive et collaborative entre les individus, les entreprises, les établissements d'enseignement et les gouvernements pour garantir la pertinence et la compétitivité sur le marché du travail.

2.2 Développement des compétences

Le développement des compétences, que ce soit dans un contexte professionnel, académique ou personnel, est crucial pour rester compétitif, s'adapter aux changements et réaliser ses objectifs²². Voici quelques points clés sur le développement des compétences :

²² Klassen, T. R., & Dwyer, J. A. (2018). Décrocher son diplôme (et l'emploi de ses rêves !). Les Presses de l'Université d'Ottawa.

➤ **Identification des compétences nécessaires**

Commencer par identifier les compétences requises pour atteindre les objectifs. Cela peut inclure des compétences techniques, des compétences interpersonnelles, des compétences en résolution de problèmes, etc.

➤ **Planification du développement**

Élaborer un plan de développement des compétences. Cela peut impliquer la recherche de formations, de mentors, de livres ou de ressources en ligne, ainsi que la mise en place d'objectifs spécifiques et mesurables.

➤ **Formation et apprentissage continu**

Investir dans sa formation et son apprentissage tout au long de la vie. Cela peut se faire à travers des cours en ligne, des ateliers, des séminaires, des formations en entreprise, des programmes universitaires, etc.

➤ **Pratique et expérience**

Mettre en pratique les compétences apprises. La pratique régulière est essentielle pour renforcer et améliorer les compétences.

➤ **Recevoir des commentaires et s'auto-évaluer**

Demander des retours d'information à ses pairs, mentors ou supérieurs hiérarchiques pour identifier les points forts et les axes d'amélioration. L'auto-évaluation est également importante pour surveiller sa propre progression.

➤ **Adaptabilité et flexibilité**

Être prêt à s'adapter aux changements et à élargir ses compétences en fonction des évolutions du marché, de la technologie ou de l'environnement professionnel.

➤ **Développement des compétences non techniques**

En plus des compétences techniques, développer également des compétences non techniques telles que la communication, la gestion du temps, le travail d'équipe, la résolution de conflits, etc. Ces compétences sont souvent aussi importantes que les compétences techniques dans de nombreux contextes.

➤ **Réseautage et collaboration**

S'impliquer dans des réseaux professionnels et collaborer avec d'autres personnes ayant des compétences complémentaires. Cela peut aider à élargir ses horizons et à apprendre de nouvelles perspectives.

➤ **Évaluation et ajustement**

Périodiquement, évaluer les progrès par rapport aux objectifs de développement des compétences. Si nécessaire, ajuster le plan en conséquence pour répondre aux besoins changeants.

En résumé, le développement des compétences est un processus continu qui exige de l'engagement, de la persévérance et de la flexibilité. En investissant dans son développement personnel et professionnel, il est possible d'améliorer ses performances, d'accroître son employabilité et de réaliser ses aspirations.

2.3 Accès équitable à l'éducation et à la formation

L'accès équitable à l'éducation et à la formation est un principe fondamental pour garantir le développement inclusif et durable d'une société. Cela signifie que chaque individu, quelle que soit sa situation socio-économique, son origine ethnique, son genre, sa religion ou tout autre aspect de son identité, devrait avoir la possibilité d'accéder à une éducation de qualité et à des opportunités de formation tout au long de sa vie²³. Pour promouvoir un accès équitable à l'éducation et à la formation, plusieurs mesures peuvent être mises en place :

➤ **Politiques inclusives**

Les gouvernements et les institutions éducatives doivent élaborer des politiques qui garantissent l'inclusion de tous les groupes de la société, en éliminant les obstacles tels que les discriminations, les barrières économiques et géographiques, et en tenant compte des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap.

➤ **Financement adéquat**

Il est essentiel d'investir dans l'éducation à tous les niveaux pour assurer un accès équitable. Cela inclut le financement des infrastructures scolaires, la formation des enseignants, l'accès aux ressources pédagogiques et le soutien financier aux étudiants issus de milieux défavorisés.

➤ **Accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC)**

Avec la montée en puissance des TIC, il est crucial de garantir que tous les individus, quel que soit leur lieu de résidence, aient accès à internet et aux outils numériques nécessaires pour accéder à l'information et aux ressources éducatives en ligne.

➤ **Formation professionnelle et continue**

Outre l'éducation formelle, il est important de promouvoir l'accès à la formation professionnelle et continue tout au long de la vie, afin de permettre aux individus de développer leurs compétences et de s'adapter aux évolutions du marché du travail.

²³ UNESCO. (2015). "Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous 2015."

➤ **Sensibilisation et promotion de la diversité**

Il est nécessaire de sensibiliser la société à l'importance de l'équité en matière d'éducation et de formation, et de promouvoir la diversité dans les programmes éducatifs et les lieux de formation. En favorisant un accès équitable à l'éducation et à la formation, les sociétés peuvent contribuer à réduire les inégalités, à stimuler le développement économique et social, et à favoriser une plus grande cohésion sociale.

2.4 Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) est devenue omniprésente dans tous les aspects de la vie moderne, de la communication personnelle à la gestion des entreprises en passant par l'éducation, la santé, le divertissement et bien d'autres domaines. Voici quelques-unes des principales utilisations des TIC²⁴ :

➤ **Communication**

Les TIC permettent une communication instantanée à travers le monde grâce à des outils tels que les e-mails, les messageries instantanées, les réseaux sociaux, les appels vidéo, etc. Ces moyens de communication facilitent les échanges d'informations entre individus et organisations.

➤ **Internet**

L'accès à l'Internet est l'une des principales utilisations des TIC. Il permet d'accéder à une quantité massive d'informations, de services en ligne, de divertissements, de commerce électronique, etc.

➤ **Travail collaboratif**

Les TIC offrent des outils pour le travail collaboratif, permettant à des individus et des équipes travaillant à distance de partager des documents, de collaborer sur des projets, de tenir des réunions virtuelles, etc.

➤ **Éducation**

Les TIC ont transformé l'éducation en offrant des ressources d'apprentissage en ligne, des cours à distance, des plateformes d'apprentissage, des tutoriels vidéo, etc. Cela permet un accès à l'éducation à un plus grand nombre de personnes, indépendamment de leur emplacement géographique.

➤ **Gestion d'entreprise**

²⁴ Fullan, M., & Langworthy, M. (2013). *Towards a New End: New Pedagogies for Deep Learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin. P56.

Les entreprises utilisent les TIC pour la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, la comptabilité, la gestion de la relation client (CRM), la planification des ressources d'entreprise (ERP), etc.

➤ **Recherche et développement**

Les TIC sont utilisées dans la recherche scientifique et le développement technologique pour la modélisation et la simulation, l'analyse de données, la conception assistée par ordinateur (CAO), etc.

➤ **Sécurité**

Les TIC sont également utilisées pour assurer la sécurité des informations, des réseaux et des systèmes, grâce à des technologies telles que les parefeu, les antivirus, la cryptographie, etc.

Donc, les TIC ont profondément transformé la façon dont nous communiquons, travaillons, apprenons, nous divertissons et interagissons avec le monde qui nous entoure. Elles continueront à jouer un rôle essentiel dans notre société en constante évolution.

2.5 Apprentissage contextualisé et expérientiel

L'apprentissage contextualisé et expérientiel est une approche éducative qui met l'accent sur l'immersion des apprenants dans des contextes réels ou simulés, où ils peuvent acquérir des compétences et des connaissances en interagissant directement avec leur environnement d'apprentissage²⁵. Cette méthode d'enseignement favorise une compréhension plus profonde et une rétention plus durable des concepts, car elle permet aux apprenants de voir comment les idées et les compétences s'appliquent dans des situations pratiques. Voici quelques caractéristiques clés de l'apprentissage contextualisé et expérientiel²⁶ :

➤ **Contextualisation**

Les leçons sont conçues pour refléter les situations réelles dans lesquelles les apprenants sont susceptibles d'utiliser leurs connaissances ou compétences. Cela peut inclure des études de cas, des simulations, des projets pratiques ou des stages en milieu professionnel.

➤ **Interaction active**

Les apprenants sont activement impliqués dans leur processus d'apprentissage, plutôt que de simplement recevoir passivement des informations. Cela peut impliquer des discussions en groupe, des activités de résolution de problèmes, des jeux de rôle ou des projets collaboratifs.

²⁵ Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

²⁶ Hmelo-Silver, C. E. (2004). Problem-based learning: What and how do students learn? *Educational Psychology Review*, 16(3), 235-266.

➤ **Réflexion**

Les apprenants sont encouragés à réfléchir sur leurs expériences d'apprentissage, à identifier ce qu'ils ont appris et comment ils peuvent appliquer ces connaissances dans d'autres contextes. La réflexion peut se faire individuellement ou en groupe, et peut être facilitée par des journaux de bord, des discussions dirigées ou des séances de rétroaction.

➤ **Engagement émotionnel**

L'apprentissage expérientiel peut être plus engageant émotionnellement pour les apprenants, car il leur permet de vivre des expériences tangibles et significatives. Cela peut renforcer leur motivation intrinsèque à apprendre et favoriser un sentiment d'accomplissement.

➤ **Apprentissage par l'échec**

L'échec est considéré comme une opportunité d'apprentissage plutôt que comme un obstacle insurmontable. Les apprenants sont encouragés à expérimenter, à prendre des risques et à apprendre de leurs erreurs dans un environnement sûr et soutenu.

➤ **Personnalisation**

L'apprentissage contextualisé et expérientiel reconnaît que les apprenants ont des besoins et des intérêts différents, et cherche à individualiser l'expérience d'apprentissage autant que possible pour répondre à ces différences.

En combinant ces éléments, l'apprentissage contextualisé et expérientiel vise à fournir aux apprenants les compétences, les connaissances et les perspectives dont ils ont besoin pour réussir dans le monde réel, en les plaçant au centre de leur propre processus d'apprentissage.

2.6 Développement de compétences transversales (soft skills)

Le développement de compétences transversales, également connues sous le nom de soft skills, est devenu de plus en plus important dans le monde professionnel moderne²⁷. Contrairement aux compétences techniques, qui sont spécifiques à un domaine ou à une tâche, les compétences transversales sont des qualités personnelles et interpersonnelles qui peuvent être appliquées dans divers contextes professionnels et personnels. Voici quelques-unes des compétences transversales les plus importantes à développer²⁸ :

➤ **Communication efficace**

Savoir communiquer clairement et de manière concise, aussi bien à l'écrit qu'à l'oral, est essentiel dans tous les aspects de la vie professionnelle. Cela comprend l'écoute active, la capacité à poser des questions pertinentes et à donner un feedback constructif.

²⁷ World Economic Forum. (2016). "The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution."

²⁸ Idem.

➤ **Gestion du temps et des priorités**

Être capable de planifier, organiser et hiérarchiser les tâches efficacement est crucial pour la productivité et la réussite professionnelle.

➤ **Travail d'équipe et collaboration**

Savoir travailler efficacement avec les autres, être capable d'écouter les idées des autres, de résoudre les conflits et de contribuer positivement à un environnement de travail collaboratif.

➤ **Pensée critique et résolution de problèmes**

Être capable d'analyser des situations de manière critique, de comprendre les problèmes et de proposer des solutions créatives et efficaces.

➤ **Adaptabilité et flexibilité**

Être capable de s'adapter aux changements et aux nouvelles situations, de faire preuve de flexibilité dans son approche et de s'ajuster rapidement aux nouvelles circonstances.

➤ **Intelligence émotionnelle**

Comprendre ses propres émotions ainsi que celles des autres, et être capable de les gérer de manière constructive dans un environnement professionnel.

➤ **Leadership et prise d'initiative**

Être capable de motiver, inspirer et guider les autres, ainsi que de prendre des initiatives et de faire preuve de leadership, même sans autorité formelle.

➤ **Résilience et gestion du stress**

Être capable de faire face à l'adversité, de rebondir après des échecs et de gérer efficacement le stress dans un environnement professionnel exigeant.

Pour développer ces compétences, il est important de participer à des formations spécifiques, de chercher des occasions d'apprentissage et de développement, de solliciter des feedbacks réguliers, et surtout, de pratiquer ces compétences dans divers contextes professionnels et personnels. De plus, la capacité à réfléchir de manière critique sur ses propres compétences et à chercher constamment à s'améliorer est essentielle pour un développement continu des compétences transversales.

2.7 Evaluation et certification des compétences acquises

L'évaluation et la certification des compétences acquises sont des processus cruciaux dans de nombreux domaines, y compris l'éducation, la formation professionnelle, et le monde du travail²⁹. Voici quelques éléments clés à considérer³⁰ :

➤ Définition des compétences

Avant d'évaluer quoi que ce soit, il est important de définir clairement les compétences que l'on cherche à évaluer. Ces compétences peuvent être techniques (comme la programmation informatique, la gestion de projet) ou transversales (comme la communication, le travail d'équipe).

➤ Méthodes d'évaluation

Il existe différentes méthodes pour évaluer les compétences, notamment les examens écrits, les présentations orales, les projets pratiques, les évaluations par les pairs, les portfolios, etc. Le choix de la méthode dépend souvent de la nature des compétences à évaluer et des ressources disponibles.

➤ Évaluation formative versus sommative

L'évaluation formative vise à fournir un retour d'information continu aux apprenants afin de les aider à améliorer leurs compétences. L'évaluation sommative, en revanche, vise à mesurer le niveau de compétence atteint à un moment donné, souvent dans un but de certification ou de validation.

➤ Normes et critères

Il est important d'établir des normes et des critères clairs pour l'évaluation des compétences, afin d'assurer la cohérence et la fiabilité des résultats.

➤ Certification

La certification atteste officiellement des compétences acquises par une personne. Elle peut être délivrée par des institutions éducatives, des organismes de formation professionnelle, des associations professionnelles, ou des employeurs, selon le contexte.

➤ Reconnaissance des certifications

²⁹ European Commission. (2012). "Recommendation of the European Parliament and of the Council on the validation of non-formal and informal learning."

³⁰ Développer les compétences transversales. Université de Strasbourg. <https://idip.unistra.fr/developper-les-competences-transversales/>

Il est également important de considérer la reconnaissance des certifications sur le marché du travail ou dans le domaine d'étude concerné. Les certifications reconnues sont généralement plus valorisées par les employeurs et les institutions.

➤ **Actualisation des compétences**

Dans un monde en évolution rapide, il est crucial de maintenir ses compétences à jour. Les programmes de certification peuvent inclure des exigences de recyclage ou de formation continue pour garantir que les certifiés restent compétents dans leur domaine.

L'évaluation et la certification des compétences acquises sont des processus essentiels pour mesurer et valider les connaissances et les compétences des individus, que ce soit dans un contexte éducatif ou professionnel. Ces processus doivent être soigneusement conçus et mis en œuvre pour assurer leur validité, leur fiabilité et leur pertinence dans un contexte donné. La formation professionnelle repose sur un ensemble de principes essentiels visant à garantir une éducation et un développement continus tout au long de la vie. Cela implique une adaptation constante aux exigences changeantes du marché du travail, avec un accent particulier sur le développement de compétences pratiques et transversales, telles que la communication et la résolution de problèmes. L'intégration judicieuse des technologies de l'information et de la communication enrichit les méthodes d'enseignement et d'apprentissage, tandis que l'apprentissage contextualisé et expérientiel favorise une compréhension profonde et durable des concepts. Un soutien personnalisé aux apprenants, combiné à une évaluation rigoureuse et à la certification des compétences acquises, garantit la pertinence et la valeur des programmes de formation³¹.

Section 3 : Les différents modes de formation

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via internet. On parle alors d'e-Learning.

3.1 La formation interne

Quand il s'agit de former ses salariés, une entreprise a deux options : la formation externe par un organisme extérieur agréé ou la formation interne. La formation interne s'appuie sur les compétences de salariés « experts » de l'entreprise pour instaurer un transfert de savoirs en faveur d'autres salariés plus novices. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des

³¹ Développer les compétences transversales. Université de Strasbourg. <https://idip.unistra.fr/developper-les-competences-transversales/>

thématiques de formation et des contenus en utilisant ses propres ressources (formateurs, matériel pédagogique, locaux, etc.)³².

La formation interne est notamment un des outils prédominants dans la mise en place d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) au sein de l'entreprise. Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et de ses salariés, la formation interne permet de :

- Transférer les savoir-faire propres à l'entreprise ;
- Valoriser l'expertise de certains collaborateurs ;
- Organiser la montée en compétences d'autres salariés ;
- Mettre en avant la culture d'entreprise et l'expertise interne ;
- Faciliter les échanges entre collaborateurs ;
- Diminuer les coûts liés à la formation.

Cette formule ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires³³.

3.2 La formation externe

La formation externe fait référence aux programmes de développement des compétences et de formations dispensées à des individus en dehors de leur lieu de travail habituel, souvent par des organismes spécialisés. Elle offre aux employés l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, de se perfectionner ou de se spécialiser dans un domaine spécifique. Cette méthode de formation peut prendre diverses formes, telles que des séminaires, des ateliers, des cours en ligne ou des sessions de formation dispensées par des experts externes³⁴.

Cette forme de formation peut être dispensée à un groupe de salariés issus de plusieurs entreprises différentes « formation inter » ou uniquement pour les employés d'une seule entreprise.

Faire appel à un prestataire externe pour organiser les actions de formation est une option à retenir surtout si une formation « catalogue » suffit pour répondre aux besoins et si peu de salariés sont concernés. L'organisme se charge du programme pédagogique, des moyens nécessaires au bon déroulement de la formation, de l'organisation en général. Ceci facilite considérablement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise³⁵.

³² Pourquoi choisir un organisme de formation externe ? Abskill. <https://www.abskill.com/actualites/pourquoi-choisir-un-organisme-de-formation-externe/>

³³ Formation interne vs externe : le duel des stratégies de développement des compétences. Patrimoine RH. <https://www.patrimoine-rh.com/blog-innovation-rh/formation-interne-vs-externe-le-duel-des-strategies-de-developpement-des-competences>

³⁴ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill Education

³⁵ Fiche formation interne externe. OPCO Santé. (2020). <https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2020-03/Mnemotech-fiche-formation-interne-externe-fevrier2020-V2.pdf>

3.3 Le E-learning

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'E-Learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un E-learning ou formation en ligne : c'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et l'internet. Le E-Learning se définit plus précisément comme (la création, le déploiement et la gestion d'actions de formations via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'Internet d'une entreprise) un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise (ou d'un extranet/internet ouvert à certains intervenants extérieurs)³⁶.

3.4 La formation interentreprises

La formation inter-entreprises se déroule dans les locaux de l'organisme de formation et peut regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session. Le prix de la formation est donc fixé par participant et il est fixe³⁷.

Le fait qu'une session inter entreprise est susceptible d'être organisée avec des salariés d'entreprises différentes la rend très enrichissante pour les stagiaires car ils peuvent ainsi, partager leurs expériences et méthodes de travail mutuelles³⁸.

Cependant le contenu et la date de formation sont définis dans le catalogue de l'organisme de formation, l'entreprise peut alors choisir parmi plusieurs dates proposées mais elles resteront fixes et il est impossible de demander une modification du programme.

3.5 La formation intra-entreprise

La formation intra-entreprise se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, les stagiaires gagnent ainsi sur le temps qu'ils auraient perdu lors de différents déplacements dans des locaux du centre de formation. Ce mode de formation se déroule donc avec les salariés d'une même entreprise et le choix de la date de la session de formation intra est en fonction de la disponibilité des salariées et du formateur³⁹. L'intra permet bien plus de souplesse en matière d'organisation et, peut-être planifiée rapidement.

La formation intra-entreprise se déroule au sein de l'entreprise avec des stagiaires d'un niveau homogène (idéalement) et avec les mêmes attentes (idéalement), la formation peut être adaptée

³⁶ La formation en ligne en entreprise. Université du Québec à Montréal (UQAM). <https://oce.uqam.ca/la-formation-en-ligne-en-entreprise/>

³⁷ Formation professionnelle continue. Institut Ibn Rochd. <https://www.ibnrochd.com/2ipe/>

³⁸ Idem.

³⁹ Définition de la formation inter et intra. CNFCE. <https://www.cnfce.com/dossier/definition-formation-inter-intra>

plus efficacement à des besoins spécifiques et même être faite sur-mesure. Elle permet également de renforcer la cohésion d'équipe et de se centrer sur les problématiques de l'entreprise⁴⁰.

A noter qu'il peut exister d'autres formats dans le cadre d'une formation intra-entreprise, à savoir :

3.5.1 La formation intra entreprise en visioconférence

La formation intra-entreprise en visioconférence est un processus d'apprentissage professionnel dispensé au sein d'une organisation, où les participants se réunissent virtuellement grâce à des technologies de visioconférence. Cette méthode permet aux employés de suivre des sessions de formation à distance, d'acquérir de nouvelles compétences, de mettre à jour leurs connaissances et de participer à des activités de développement professionnel, le tout sans avoir à se déplacer physiquement dans un lieu de formation externe. La formation en visioconférence offre une flexibilité accrue et permet aux entreprises de former efficacement leur personnel tout en surmontant les contraintes de distance géographique⁴¹.

3.5.2 Formation intra entreprise résidentielle

Une formation en intra résidentielle a lieu dans des locaux extérieurs que l'entreprise ou l'organisation de formation pourra proposer (location de salles, salle de l'organisation de formation, hôtel, etc..). Cette formation a pour avantage de faire sortir les stagiaires de leur lieu de travail et, ainsi de les isoler de leurs contraintes professionnelles habituelles. De cette manière ils se sentent plus concernés et même à se concentrer efficacement sur la session de formation⁴².

3.5.3 La formation à l'étranger

Quand l'entreprise se trouve dans une situation où la formation désirée ne se fait pas à l'intérieur du pays, ce qui veut dire que les capacités nationales sont limitées, ou bien ne permettent pas de satisfaire les besoins recensés, donc la solution c'est l'étranger.

Dans le cadre de la formation et de perfectionnement à l'étranger une commission paritaire est instituée auprès de chaque direction générale d'une entreprise, elle procède à l'examen des dossiers des travailleurs retenus⁴³.

Ces derniers s'engagent à :

- Respecter les dispositions légales et règlementaires en vigueur, en matière de formation à l'étranger ;
- N'exercer aucune activité ;

⁴⁰ Formation intra-entreprise : définition, avantages et inconvénients. Skillup <https://www.skillup.co/blog/article/formation-intra-entreprise>

⁴¹ Pourquoi choisir une formation en visioconférence ? Cabestan Formation. <https://www.cabestan-formation.fr/pourquoi-choisir-une-formation-en-visioconference/>

⁴² Définition de la formation inter et intra. CNFCE. <https://www.cnfce.com/dossier/definition-formation-inter-intra>

⁴³ Formation et perfectionnement à l'étranger. ENSTI Annaba. <https://ensti-annaba.dz/formation-et-perfectionnement-a-letranger/>

- Rejoindre leur poste d'affectation dans les délais prévus dans le contrat. Dans le cas contraire, les travailleurs en état d'abandon de poste de travail, entraînant le remboursement de la totalité des frais engagés, et également les salaires perçus tout au long de la formation.

Conclusion

En conclusion, nous avons dans ce chapitre examiné les différentes facettes de la formation, en exposant les fondements essentiels ainsi que les divers modes de transmission des connaissances. À travers la première section, nous avons mis en lumière l'approche conceptuelle du processus de formation, soulignant ainsi l'impact significatif qu'elle exerce sur l'efficacité et la performance des salariés. Ensuite, dans la deuxième section nous illustré les fondements fondamentaux de la formation, mettant en évidence les principes théoriques et pratiques qui sous-tendent tout apprentissage significatif. Enfin, la section trois nous a permis d'explorer les divers modes de formation, offrant un aperçu des différentes approches pédagogiques et de leurs applications dans des contextes variés.

***Chapitre II : Le rôle de la
formation continue dans la
performance des salariés***

Chapitre II : Le rôle de la formation continue dans la performance des salariés

Introduction

Dans le paysage professionnel actuel, marqué par une concurrence féroce et des évolutions constantes, la formation continue émerge comme un pilier essentiel pour assurer la compétitivité et la réussite des entreprises. Investir dans la formation des employés peut être un moyen stratégique de développer et de retenir les talents, d'adapter les compétences de la main-d'œuvre aux évolutions du marché, et de promouvoir l'innovation et l'adaptabilité organisationnelle. La formation continue est essentielle pour maintenir la compétitivité et la croissance des entreprises, ainsi que pour favoriser le développement professionnel et la satisfaction des employés.

Ce chapitre a pour but de déterminer le rôle fondamental que joue la formation continue dans l'optimisation de la performance des salariés au sein des organisations. Nous allons explorer les différentes dimensions de ce processus dynamique en trois sections ; la première abordera les structures organisationnelles qui encadrent la formation continue. La deuxième aura pour objectif de retracer l'évolution de la formation continue au fil du temps. Enfin, nous aborderons dans la troisième section de ce présent chapitre, les retombées et l'impact de la formation continue sur la performance des salariés, en mettant en lumière ses bénéfices tant au niveau individuel que collectif.

Section 1 : Les structures organisationnelles de la formation continue

La formation continue peut adopter différentes structures organisationnelles en fonction des besoins et des objectifs de l'organisation ou de l'institution qui la propose⁴⁴. La littérature économique désigne quelques-unes, dans ce qui suit, nous présenterons les plus couramment utilisées de ces structures organisationnelles :

1.1 Structures internes à l'entreprise

Les structures internes à l'entreprise sont celles qui sont créées et gérées par l'entreprise elle-même pour assurer la formation continue de ses salariés. Elles peuvent être centralisées ou décentralisées⁴⁵.

1.1.1 Département dédié à la formation continue

Un département dédié à la formation continue peut être désigné de différentes manières selon l'organisation ou l'institution. Plusieurs termes font référence à ce département tels que :

➤ Département de la Formation Continue

C'est une entité organisationnelle au sein d'une institution ou d'une entreprise qui se concentre sur la conception, la mise en œuvre et la gestion de programmes de formation destinés aux adultes actifs sur le marché du travail. Ce département peut être responsable de l'identification des besoins en formation, du développement de programmes adaptés, de la coordination des sessions de formation et de l'évaluation de l'efficacité des programmes proposés⁴⁶.

➤ Service de Formation Permanente

Ce service met l'accent sur le caractère continu de la formation tout au long de la vie professionnelle. Il vise à fournir des opportunités de développement professionnel et personnel aux individus afin de maintenir leur employabilité et d'améliorer leurs compétences dans un marché du travail en évolution constante⁴⁷.

➤ Bureau de Développement Professionnel

Ce bureau se concentre sur le développement des compétences professionnelles des employés ou des apprenants. Il peut offrir une gamme de services allant de la formation technique spécifique à des compétences telles que la communication interpersonnelle, la gestion du temps, le leadership, etc⁴⁸.

⁴⁴ Noe, R. A., & Winkler, C. (2018). Employee training and development. McGraw-Hill Education.

⁴⁵ Belkhadrem, B., & Ferhaoui, M. (2019). La formation continue : levier stratégique au développement des compétences Cas de la société TREFILOR. Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, 6(3), 646-665.

⁴⁶ Abbatt, F. R., & Mejia, A. (1990). *La formation continue des personnels de santé : Manuel pour ateliers*. Organisation mondiale de la Santé.

⁴⁷ Service de Formation Permanente. Université Côte d'Azur. <https://univ-cotedazur.fr/formation/formation-continue>

⁴⁸ Bureau de Développement Professionnel. HEC Montréal. <https://diplomes.uqam.ca/se-perfectionner/developpement-professionnel/>

➤ **Centre de Formation Continue**

Un centre dédié à la formation continue peut être un lieu physique ou une plateforme en ligne où les individus peuvent accéder à une variété de programmes de formation adaptés à leurs besoins professionnels. Ces centres peuvent être affiliés à des universités, des collèges, des entreprises ou des organismes gouvernementaux⁴⁹.

➤ **Unité d'Apprentissage Tout au Long de la Vie**

Cette unité reconnaît que l'apprentissage ne se limite pas à une période spécifique de la vie, mais qu'il est un processus continu qui doit être encouragé et soutenu tout au long de la vie professionnelle d'un individu. Elle peut offrir des services de formation continue ainsi que des possibilités d'apprentissage informel⁵⁰.

➤ **Département de Perfectionnement Professionnel**

Ce département se concentre sur le perfectionnement des compétences et des connaissances des professionnels dans leur domaine respectif. Il peut offrir des formations spécialisées, des ateliers, des séminaires et d'autres activités visant à améliorer les compétences techniques et professionnelles des participants⁵¹.

➤ **Service de Formation Continue et de Développement des Compétences**

Ce service combine l'offre de programmes de formation continue avec des initiatives visant à développer et à renforcer les compétences des individus. Il peut également fournir des conseils en matière de planification de carrière, d'orientation professionnelle et d'évaluation des compétences⁵².

1.1.2 Service de Formation Permanente

Le Service de Formation Permanente, également connu sous le nom de Service Formation Continue (SFC), est un service offert par diverses universités et centres de formation pour répondre aux besoins de formation professionnelle continue. Ce service s'adresse à différents publics tels que les salariés, les demandeurs d'emploi, les professions libérales, les artisans, les auto-entrepreneurs, les personnes en projet de reprise d'études ou de spécialisation, ainsi que les alternants en contrat de professionnalisation⁵³.

Les missions du Service de Formation Continue incluent le conseil et l'orientation des individus dans la construction d'un projet professionnel personnalisé, l'accompagnement des projets de reprise d'études, la conception de programmes sur mesure adaptés aux besoins, et l'utilisation des compétences des laboratoires de recherche pour soutenir les projets d'innovation. Ces services

⁴⁹ Bureau de Développement Professionnel. HEC Montréal. <https://diplomes.uqam.ca/se-perfectionner/developpement-professionnel/>

⁵⁰ UNESCO. "Stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4)." *UNESDOC Digital Library*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137_fre.

⁵¹ Département de Perfectionnement Professionnel. Maisonneuve. <https://fc.cmaisonneuve.qc.ca/perfectionnement-professionnel/>

⁵² Service de Formation Continue et de Développement des Compétences. Université de Montpellier. <https://sfc.edu.umontpellier.fr/>

⁵³ La formation continue. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20207/la-formation-continue.html>

visent à favoriser le développement des compétences tout au long de la vie, que ce soit pour l'évolution professionnelle, la reconversion ou la montée en compétence des apprenants⁵⁴.

1.1.3 La division de la formation continue

La Division de la Formation Continue est une entité au sein d'une institution éducative ou d'une organisation qui se concentre spécifiquement sur la conception, la coordination et la mise en œuvre de programmes de développement professionnel et personnel pour les adultes en dehors du cadre traditionnel de l'éducation formelle. Cette division joue un rôle crucial dans la fourniture de formations continues adaptées aux besoins spécifiques des apprenants adultes, en mettant souvent l'accent sur la flexibilité, la pertinence et l'accessibilité⁵⁵.

Les responsabilités de la Division de la Formation Continue peuvent inclure⁵⁶ :

- Conception et développement de programmes de formation continue répondant aux besoins du marché et des apprenants adultes.
- Coordination des instructeurs et des ressources nécessaires pour dispenser les cours et les formations.
- Promotion des programmes de formation continue auprès du public cible.
- Administration des inscriptions, de la logistique des cours et de l'évaluation des performances des apprenants.
- Évaluation continue des programmes pour garantir leur pertinence et leur efficacité.
- Collaboration avec des partenaires externes tels que les entreprises, les organismes gouvernementaux ou les organisations professionnelles pour identifier les besoins en formation et développer des programmes adaptés.
- Intégration des technologies éducatives pour améliorer l'accessibilité et l'efficacité des programmes de formation continue.

La Division de la Formation Continue joue un rôle essentiel dans la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie et dans la fourniture de possibilités de développement professionnel continu pour les adultes, contribuant ainsi à leur croissance personnelle et à leur avancement professionnel⁵⁷.

1.1.4 Unité de Perfectionnement Professionnel

Le perfectionnement professionnel est un aspect crucial pour les employés, car il leur permet d'améliorer leurs compétences et de rester à jour face aux évolutions du marché⁵⁸. Pour encourager ce perfectionnement, il est important de donner la priorité au développement des compétences et de réserver du temps à l'horizon pour d'autres perfectionnements professionnels.

⁵⁴ Service de la Formation Continue. Université de Bordeaux. <https://www.u-bordeaux.fr/Formation/Se-former-tout-au-long-de-la-vie/Formation-continue>

⁵⁵ Osborne, M. (2017). *Adult learning in the digital age: Perspectives on online technologies and outcomes*. Routledge.

⁵⁶ Long, H. B. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ "Perfectionnement professionnel dans le secteur financier : Importance et stratégies", *Journal de la Finance*, vol. 45, no. 2, 2023.

L'embauche d'employés contractuels peut aider à soutenir le personnel permanent et à leur donner le temps de se perfectionner⁵⁹.

Il existe également des programmes de certificat entièrement en ligne qui visent à améliorer l'offre de services de santé et de mieux-être sécuritaires et de qualité. Ces programmes peuvent aider les professionnels à développer des compétences spécifiques et à améliorer leur pratique⁶⁰.

En outre, des ressources destinées à aider les élèves à analyser des sources peuvent également être utiles pour les professionnels qui cherchent à améliorer leurs compétences d'analyse et de pensée critique⁶¹.

Enfin, des unités d'éducation continue (UEC) peuvent être accumulées en complétant des cours de langues ou des formations, ce qui peut aider à évoluer sur le plan professionnel et personnel. Ces UEC sont reconnues au niveau national par les employeurs et les ordres professionnels⁶².

1.1.5 Cellule de Développement des Compétences

La Cellule de Développement des Compétences est une structure clé dans l'amélioration des compétences professionnelles. Elle vise à doter les individus des compétences techniques, réglementaires et managériales nécessaires pour exceller dans leur domaine. Cette cellule permet de structurer les compétences par famille professionnelle, de faciliter la gestion des ressources humaines et d'assurer un développement continu des compétences. L'informatisation de cette démarche est essentielle pour gérer efficacement un grand nombre de collaborateurs et favoriser la prise de décisions éclairées⁶³.

Les avantages des cellules de développement des compétences incluent une dépendance minimale aux ressources extérieures, la possibilité de partager des connaissances et de développer des compétences au sein de l'équipe, ainsi que la rotation des propriétaires de domaine et de fonctionnalités pour garantir une diversification des tâches et une constante évolution des compétences⁶⁴.

Ces cellules favorisent un environnement dynamique où les employés sont constamment mis au défi par de nouveaux projets, ce qui contribue à leur motivation, à leur fidélisation et à leur développement professionnel. En investissant dans le développement des compétences, les

⁵⁹ "Perfectionnement professionnel dans le secteur financier : Importance et stratégies", Journal de la Finance, vol. 45, no. 2, 2023.

⁶⁰ "Programmes de certificat en ligne pour les professionnels de la santé et du mieux-être", Revue de la Santé et du Mieux-Être, vol. 12, no. 4, 2022.

⁶¹ "Améliorer les compétences d'analyse : Guide pratique pour les professionnels", Revue de l'Analyse Critique, vol. 8, no. 3, 2023.

⁶² "L'importance des unités d'éducation continue (UEC) pour le développement professionnel", Journal de l'Éducation Continue, vol. 30, no. 1, 2024

⁶³ Développement des compétences : les clés pour réussir. Ministère de l'Économie et des Finances. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/developpement-competences-cles-reussir>

⁶⁴ Idem.

entreprises renforcent leur efficacité et la cohésion de leurs équipes, ce qui impacte positivement l'ensemble de l'organisation⁶⁵.

1.2 Centre de Ressources Humaines

Le Centre de Ressources Humaines (CRH) est un élément essentiel au sein des organisations pour la gestion efficace du personnel. Il regroupe divers métiers et activités clés liées à la gestion des ressources humaines, y compris la gestion des carrières, le recrutement, la formation, l'administration et la paie. Les directeurs de ressources humaines jouent un rôle stratégique en alignant les compétences des individus avec la stratégie globale de l'entreprise⁶⁶.

Les missions du CRH incluent⁶⁷ :

- **Recrutement et sélection** : Identifier les besoins en personnel, publier des offres d'emploi, mener des entretiens, et sélectionner les candidats.
- **Formation et développement** : Organiser des programmes de formation pour améliorer les compétences des employés et favoriser leur développement professionnel.
- **Gestion des performances** : Évaluer les performances des employés, fixer des objectifs et fournir des retours constructifs.
- **Rémunération et avantages sociaux** : Gérer les salaires, les primes, et les avantages tels que les assurances santé et les plans de retraite.
- **Gestion des relations de travail** : Résoudre les conflits, négocier avec les syndicats et maintenir un environnement de travail harmonieux.
- **Conformité légale** : S'assurer que l'organisation respecte les lois du travail et les réglementations en vigueur.
- **Gestion du changement** : Accompagner les employés et l'organisation lors de transformations importantes, telles que les restructurations ou les fusions

Les activités de la fonction ressources humaines, comme l'administration du personnel, la gestion de la formation et la politique de rémunération, sont cruciales pour assurer la conformité légale et motiver les salariés. Les sources de motivation des ressources humaines sont essentielles pour favoriser la performance et la productivité des salariés. Le CRH joue ainsi un rôle central dans la

⁶⁵ Développement des compétences : les clés pour réussir. Ministère de l'Économie et des Finances. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/developpement-competences-cles-reussir>

⁶⁶ Gestion des Ressources Humaines. Appvizer. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines>

⁶⁷ Les ressources humaines comme source de profits. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2015). <https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2015/05/les-ressources-humaines-comme-source-de-profits>

création d'un environnement de travail sain et productif, soutenant à la fois les employés et la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation⁶⁸.

1.3 Partenariats avec des institutions académiques

Les organisations peuvent établir des partenariats avec des universités ou d'autres institutions académiques pour fournir des programmes de formation continue⁶⁹. Ces programmes peuvent être crédités ou non crédités et peuvent conduire à des certifications ou à des diplômes. Les partenariats avec des institutions académiques peuvent prendre de nombreuses formes et offrir des avantages mutuels tant pour les institutions que pour les entreprises⁷⁰. Voici quelques exemples de partenariats possibles⁷¹:

➤ Recherche Collaborative

Les entreprises peuvent s'associer à des départements de recherche universitaires pour mener des projets conjoints. Ces projets peuvent porter sur des domaines tels que la science des matériaux, l'intelligence artificielle, la biotechnologie, etc. Ces partenariats peuvent inclure le partage des coûts de recherche, l'accès à des laboratoires spécialisés et le partage des résultats de recherche⁷².

➤ Programmes de Stages et de Co-opération

Les entreprises peuvent établir des programmes de stages ou de co-opération permettant aux étudiants de participer à des projets réels au sein de l'entreprise. Ces programmes offrent aux étudiants une expérience pratique et permettent aux entreprises de repérer de nouveaux talents pour d'éventuels recrutements⁷³.

➤ Formation Professionnelle

Les entreprises peuvent collaborer avec des universités pour développer des programmes de formation sur mesure répondant à leurs besoins spécifiques en compétences. Ces programmes peuvent inclure des cours dispensés par des professionnels de l'entreprise, des stages pratiques et des opportunités d'emploi après l'obtention du diplôme⁷⁴.

⁶⁸ Benosman, F. (2019). *La gestion des ressources humaines : un levier de performance pour l'entreprise*. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106714>

⁶⁹ Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (2020). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 287–310. American Psychological Association.

⁷⁰ *Partenariats*. IAE Paris - Sorbonne Business School <https://www.iae-paris.com/fr/liae-paris-sorbonne/partenariats>

⁷¹ Collaborative Research. University of British Columbia. <https://responsible.research.ubc.ca/evolving-topics-responsible-research/collaborative-research>

⁷² Idem.

⁷³ Idem.

⁷⁴ Idem.

➤ Accès aux Installations et Équipements

Les entreprises peuvent bénéficier de l'accès aux laboratoires, équipements de pointe et installations de recherche des institutions académiques. Cela permet aux entreprises de réaliser des expériences ou des tests qui seraient autrement coûteux ou difficiles à réaliser en interne⁷⁵.

➤ Recrutement de Talents

Les entreprises peuvent collaborer avec des universités pour participer à des événements de recrutement sur le campus, présenter leurs opportunités de carrière et rencontrer des étudiants talentueux. Les partenariats permettent également aux entreprises de parrainer des bourses d'études, des programmes de mentorat et des événements de réseautage⁷⁶.

1.4 Formation en entreprise

Une formation en entreprise, également appelée formation professionnelle en entreprise, est un processus d'apprentissage organisé par une entreprise pour ses employés dans le but d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leurs performances dans leur domaine de travail. Ces formations peuvent prendre différentes formes, telles que des ateliers, des séminaires, des cours en ligne, des sessions de coaching, des mentorats ou des programmes de développement professionnel⁷⁷.

Les formations en entreprise peuvent couvrir une gamme de sujets, y compris les compétences techniques spécifiques au travail, les compétences interpersonnelles, le leadership, la gestion du temps, la communication efficace, la résolution de problèmes, la gestion du stress, la sécurité au travail, la conformité réglementaire, et bien plus encore⁷⁸.

Les avantages des formations en entreprise sont nombreux. Ils peuvent aider à améliorer la productivité des employés, à renforcer la motivation et la satisfaction au travail, à favoriser le développement professionnel et la progression de carrière, à réduire les erreurs et les accidents sur le lieu de travail, à favoriser une culture d'apprentissage continu au sein de l'entreprise, et à renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché⁷⁹.

1.5 Groupes de pairs et réseaux professionnels

Les organisations peuvent encourager la formation continue à travers des groupes de pairs et des réseaux professionnels où les professionnels partagent leurs connaissances, leurs expériences et leurs meilleures pratiques. Les groupes de pairs et les réseaux professionnels jouent un rôle essentiel dans le développement et la croissance professionnelle en offrant un

⁷⁵ Collaborative Research. University of British Columbia. <https://responsible.research.ubc.ca/evolving-topics-responsible-research/collaborative-research>

⁷⁶ Idem.

⁷⁷ Les avantages de la formation professionnelle pour l'entreprise. CNFCE « Centre national de formation des cadres de l'enseignement » <https://www.cnfce.com/dossier/formation-professionnelle-pourquoi-former-ses-salaries>

⁷⁸ La formation en entreprise : comment ça marche - Factorial. <https://factorial.fr/formation-en-entreprise/>

⁷⁹ Idem.

environnement propice à l'apprentissage, au partage et à la collaboration entre professionnels partageant les mêmes intérêts et objectifs⁸⁰. Les groupes de pairs et les réseaux professionnels jouent un rôle essentiel dans le développement professionnel et personnel des individus à savoir⁸¹:

➤ **Échange de connaissances et d'expériences**

Les groupes de pairs et les réseaux professionnels offrent une plateforme pour partager des connaissances, des expériences et des idées. Cela permet aux membres d'apprendre les uns des autres et de bénéficier de différentes perspectives⁸².

➤ **Réseautage**

Ces groupes fournissent l'occasion de rencontrer des professionnels partageant les mêmes intérêts, ce qui peut conduire à des opportunités de collaboration, de mentorat, voire d'emploi⁸³.

➤ **Développement professionnel**

Les membres des groupes de pairs et des réseaux professionnels peuvent bénéficier de sessions de formation, de conférences, de séminaires et d'autres activités visant à améliorer leurs compétences et leurs connaissances dans leur domaine d'expertise⁸⁴.

➤ **Accès à des ressources**

Les réseaux professionnels peuvent fournir un accès à des ressources telles que des opportunités d'emploi, des outils et des informations pertinentes dans le domaine d'intérêt⁸⁵.

➤ **Support et encouragement**

Ces réseaux fournissent un environnement de soutien où les membres peuvent partager des défis professionnels et personnels, recevoir des conseils et du soutien, et être encouragés à poursuivre leurs objectifs⁸⁶.

➤ **Création de collaborations et de partenariats**

Les groupes de pairs et les réseaux professionnels sont des endroits propices à la création de collaborations et de partenariats qui peuvent bénéficier à toutes les parties impliquées, que ce soit pour des projets spécifiques, des initiatives professionnelles ou des opportunités commerciales⁸⁷.

⁸⁰ Le développement de la formation professionnelle continue en Belgique. Cahiers du GIRSEF. (2011). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00603943/document>

⁸¹ Idem.

⁸² Idem.

⁸³ Idem.

⁸⁴ Idem.

⁸⁵ La démarche réseau. Université de Lorraine. <https://www.univ-lorraine.fr/orientation-insertion-professionnelle/>

⁸⁶ Idem.

⁸⁷ Idem.

1.6 Programmes de mentorat et de coaching

Les programmes de mentorat et de coaching peuvent être mis en place pour soutenir le développement professionnel continu des employés. Cela implique l'affectation d'un mentor ou d'un coach expérimenté pour aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels. Les programmes de mentorat et de coaching sont des outils très efficaces pour soutenir le développement professionnel continu des employés⁸⁸. Voici quelques points clés à considérer lors de la mise en place de ces programmes :

➤ Identification des besoins

Avant de mettre en place un programme de mentorat ou de coaching, il est important d'identifier les besoins spécifiques des employés et des équipes. Cela peut se faire par le biais d'évaluations de performance, de rétroactions des employés ou de discussions individuelles⁸⁹.

➤ Sélection des mentors/coachs

Il est essentiel de choisir des mentors ou des coaches qui possèdent une expérience et des compétences pertinentes par rapport aux besoins des employés. Ces personnes doivent être capables de fournir un soutien et des conseils efficaces⁹⁰.

➤ Établissement d'objectifs clairs

Il est crucial que les mentors et les coaches travaillent avec les employés pour établir des objectifs clairs et réalisables. Ces objectifs doivent être alignés sur les besoins professionnels et les aspirations de carrière de l'employé⁹¹.

➤ Suivi et évaluation régulière

Les programmes de mentorat et de coaching doivent inclure des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour s'assurer que les objectifs sont atteints et que les employés bénéficient pleinement du programme. Les ajustements peuvent être apportés si nécessaire pour répondre aux besoins changeants⁹².

⁸⁸ Méthodes de développement de l'assistance à la gestion. CoachLab. <https://coachlab.hu/fr/methodes-de-developpement-de-lassistance-a-la-gestion/>

⁸⁹ Créer des opportunités de mentorat, de coaching. FasterCapital. <https://fastercapital.com/opportunité-de-mentorat-de-coaching-et-de-dveloppement-professionnel.html>

⁹⁰ Idem.

⁹¹ Idem.

⁹² Le mentorat dans la fonction publique en France. Cap Mentorat. <https://www.capmentorat.org/le-mentorat-dans-la-fonction-publique-en-france/>

➤ Encouragement de la rétroaction

Il est important d'encourager les employés à fournir des rétroactions sur leur expérience de mentorat ou de coaching. Cela permet d'identifier ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré pour les futurs programmes. En mettant en place des programmes de mentorat et de coaching efficaces, les organisations peuvent aider leurs employés à développer leurs compétences, à progresser dans leur carrière et à atteindre leur plein potentiel professionnel⁹³.

Section 2 : L'évolution de la formation continue

La formation continue est devenue un pilier essentiel du développement professionnel dans un monde en constante évolution. Cette section examine les principales tendances et évolutions de la formation continue, en retraçant ses origines et son développement au fil du temps.

2.1 Origines de la formation continue

La formation continue trouve ses origines dans les années 1950, une période marquée par une rapide évolution technologique et des marchés en mutation, poussant les entreprises à maintenir les compétences de leurs employés à jour. Initialement, cette formation était souvent limitée à des cours ponctuels et généraux, visant principalement à adapter les travailleurs aux nouveaux outils et méthodes de production émergents⁹⁴.

À cette époque, les entreprises ont commencé à comprendre que pour rester compétitives, elles devaient investir dans le développement des compétences de leur personnel. Cela a conduit à l'instauration de programmes de formation internes, bien que ceux-ci soient souvent sporadiques et centrés sur des compétences générales plutôt que spécialisées. C'était une réponse directe à l'industrialisation croissante et à l'automatisation, qui exigeaient une main-d'œuvre capable de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies⁹⁵.

2.1.1 Développement dans les années 1970-1980

Dans les années 1970 et 1980, la formation continue a connu une montée en importance significative, en réponse aux changements rapides dans le monde du travail et aux besoins croissants de compétences spécialisées. Cette période a été marquée par une prise de conscience accrue de l'importance de la formation tout au long de la vie pour rester compétitif sur le marché

⁹³ Mentoring and coaching: the secret to good people experience. Starred. <https://www.starred.com/fr/mentoring-and-coaching-secret-to-good-people-experience>

⁹⁴ Rivière, F. (2022). Postface : histoire de l'apprentissage ou de la formation professionnelle ? Un changement de perspective. L'Atelier du Centre de recherches historiques.

⁹⁵ Histoire de la formation professionnelle. CPFormation. <https://cpformation.com/histoire-de-la-formation-professionnelle/>

du travail en constante évolution⁹⁶.

Plusieurs facteurs ont contribué à cette évolution. Premièrement, l'avènement de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de production a rendu nécessaire l'acquisition de compétences spécialisées et techniques. Deuxièmement, la concurrence accrue entre les entreprises a incité les employeurs à investir dans le développement de leurs employés pour rester compétitifs. Troisièmement, les changements démographiques, tels que le vieillissement de la population active, ont rendu nécessaire l'adaptation des compétences tout au long de la carrière⁹⁷.

Pour répondre à ces besoins croissants, des programmes de formation plus structurés et adaptés ont été mis en place. Les entreprises ont commencé à organiser des stages, des séminaires et des formations sur le lieu de travail pour permettre à leurs employés d'acquérir les compétences nécessaires tout en restant opérationnels. Ces formations étaient souvent conçues sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et de ses employés⁹⁸.

En outre, des institutions éducatives et des organismes gouvernementaux ont également joué un rôle dans la promotion de la formation continue. Des subventions et des incitations ont été offertes aux entreprises et aux individus pour encourager leur participation à des programmes de formation. Des partenariats entre le secteur privé, le secteur public et les établissements d'enseignement ont été établis pour faciliter l'accès à la formation continue⁹⁹.

Les années 1970 et 1980 ont été une période charnière pour la formation continue, marquée par une expansion significative des programmes de formation structurés et adaptés aux besoins spécifiques des entreprises et des individus¹⁰⁰.

2.1.2 Essor des années 1990 à aujourd'hui

Depuis les années 1990, la formation continue a pris une place croissante dans le monde du travail, devenant un élément stratégique essentiel pour les entreprises et les individus. Cette montée en importance est largement attribuable aux avancées des technologies de l'information et

⁹⁶ Bélanger, P., & Pépin, J. (1997). Histoire de l'éducation des adultes : Perspectives comparatives. Presses universitaires de Laval.

⁹⁷ Raffe, D. (2002). Lifelong learning, skills and economic competitiveness: Perspectives from the UK. *European Journal of Education*, 37(1), 7-21.

⁹⁸ Tuckett, A., Field, J., & Balatti, J. (Eds.). (2005). Education for the knowledge economy: Issues for development in a globalised world. Springer.

⁹⁹ Bélanger, P., & Pépin, J. (1997). Histoire de l'éducation des adultes : Perspectives comparatives. Presses universitaires de Laval.

¹⁰⁰ Idem.

de la communication (TIC) qui ont permis l'émergence de nouvelles modalités d'apprentissage, notamment l'e-learning et le blended learning¹⁰¹.

L'e-learning, ou apprentissage en ligne, désigne l'utilisation des technologies numériques pour dispenser des formations à distance. Cette approche offre une flexibilité considérable aux apprenants, leur permettant d'accéder aux cours et aux ressources pédagogiques depuis n'importe où et à tout moment, souvent à travers des plateformes en ligne dédiées. De plus, l'e-learning peut être adapté à différents styles d'apprentissage et permet une personnalisation des parcours de formation¹⁰².

Le blended learning, ou apprentissage mixte, combine des éléments d'apprentissage en ligne et en présentiel. Cette approche hybride offre une combinaison des avantages de l'e-learning et de l'apprentissage traditionnel en classe, favorisant l'interaction entre les apprenants et les formateurs tout en permettant une certaine flexibilité dans le rythme et le lieu d'étude¹⁰³.

La reconnaissance de l'importance de la formation continue s'est également traduite par des évolutions au niveau des politiques publiques dans de nombreux pays. Ainsi, dans plusieurs juridictions, la formation continue est désormais considérée comme un droit pour les salariés, garantissant leur accès à des opportunités d'apprentissage tout au long de leur carrière. Parallèlement, les employeurs sont souvent tenus par la loi d'assurer la formation continue de leurs employés, reconnaissant ainsi son rôle crucial dans le maintien de la compétitivité et de la productivité des entreprises¹⁰⁴. Ces changements ont été accompagnés par un investissement croissant dans le développement des compétences tout au long de la vie, avec des initiatives visant à encourager la participation à la formation continue et à faciliter l'accès à des programmes de qualité pour tous les travailleurs¹⁰⁵.

2.1.3 Tendances actuelles

Aujourd'hui, la formation continue évolue vers une approche plus personnalisée et continue tout au long de la carrière. L'accent est mis sur le développement des compétences transversales et l'adaptation aux mutations du marché du travail. Les entreprises investissent de plus en plus dans la formation continue, la considérant comme un levier de performance et d'innovation¹⁰⁶.

¹⁰¹ "Digital Education Action Plan: Harnessing digital technology for learning and creativity." European Commission (2017). <https://ec.europa.eu/education/sites/default/files/digital-education-action-plan-final.pdf>

¹⁰² Idem.

¹⁰³ UNESCO (2002). "E-Learning: The Partnership Challenge." UNESCO (2002). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000120306>

¹⁰⁴ Idem.

¹⁰⁵ OECD (2019). "Adult Learning in a Digital Age: Information and Communication Technologies and the Learning Society." OECD (2019). <https://www.oecd-ilibrary.org/education/adult-learning-in-a-digital-age/>

¹⁰⁶ Idem.

➤ **Croissance du Digital Learning**

Le digital learning s'est imposé comme une composante majeure de la formation continue. En 2023, environ 90 % des apprenants ont expérimenté des plateformes d'e-learning. Le blended learning, qui combine formation en présentiel et à distance, est particulièrement plébiscité, offrant flexibilité et efficacité aux apprenants¹⁰⁷.

➤ **Nouvelles Technologies**

Les technologies émergentes, telles que la réalité virtuelle, la gamification et l'apprentissage mobile, enrichissent l'expérience d'apprentissage. Ces innovations permettent des formations plus immersives et interactives, répondant ainsi aux besoins variés des apprenants modernes¹⁰⁸.

➤ **Amélioration Continue**

Les organismes de formation s'engagent dans un processus d'amélioration continue pour maintenir leurs accréditations. Cela implique une réévaluation régulière des programmes et une adaptation aux évolutions réglementaires et aux besoins du marché¹⁰⁹.

Section 3 : La performance des salariés

Aujourd'hui, la question de la performance au travail est de plus en plus discutée dans les milieux professionnels et académiques. Dans un contexte marqué par une forte concurrence et une crise financière croissante, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la performance de leur capital humain. La performance des employés est essentielle, car elle conditionne le succès de l'entreprise. Ce concept, bien que largement présent, est souvent mal défini. Il est devenu un objectif à atteindre, fréquemment associé à l'efficacité, la compétition et la réussite, sans pour autant être clairement délimité dans le milieu professionnel. Dans ce deuxième chapitre théorique, nous explorerons la notion de performance des salariés.

3.1 La performance

Motowildo définit la performance de l'individu au travail : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». ¹¹⁰

¹⁰⁷ Digital learning : vers un renouveau de la formation professionnelle ? Digital Learning Academy. (2023). <https://digital-learning-academy.com/digital-learning-renouveau-formation-professionnelle>

¹⁰⁸ Le marché de la formation : quels nouveaux enjeux pour 2024 ? Rise Up. (2024). <https://www.riseup.ai/le-marche-de-la-formation-nouveaux-enjeux-2024>

¹⁰⁹ L'évolution de la formation professionnelle continue : quelles perspectives ? Wilson, S. (2023). <https://blog-formation-continue.com/evolution-formation-professionnelle-perspectives-2023>

¹¹⁰ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, gestion des performances au travail, édition de Boeck, Paris, 2007

Il est important de souligner que la performance, selon Motowildo, n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de comportement. Elle est la valeur attendue par l'organisation de ce que réalise l'individu dans son travail.¹¹¹

3.2 Définition de la performance globale

La performance globale d'une structure suppose la combinaison de performances individuelles et de performance collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : économique, la performance sociétale et la performance environnementale.

3.3 Les dimensions de la performance

L'efficacité : Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, qui peut être définie comme étant le fait d'entreprendre et de mener une action à échéance. La performance consiste donc à obtenir un résultat conformément à un objectif donné.

Dans un établissement, l'objectif doit être : En cohérence avec la finalité de l'établissement. Préalablement défini et mesurable. Accompagner de résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.¹¹²

L'efficience : Le concept de performance intègre aussi la notion d'efficience, qui peut être définie comme étant le fait que les moyens mise en œuvre pour mener une action à son terme ont été exploiter avec un souci d'économie. Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.¹¹³

La pertinence : L'exigence de pertinence implique que chaque critère tienne compte de la relation souvent observée entre les performances individuelles et celles qui appartiennent aux équipes de travail. En effet, il serait trompeur de vanter les mérites du travail d'équipe sans en tenir compte dans l'appréciation des performances des membres de l'organisation.¹¹⁴

¹¹¹ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, gestion des performances au travail, édition de Boeck, Paris, 2007

¹¹² HARRACH Valérie, quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie, mémoire de fin d'étude de 2^{ème} Année de Master, Encadré par M Stanislas WOCH, université de Lille 2, 2016-2017.p34.

¹¹³ Ibid

¹¹⁴ BERNATCHEZ Jean-Claude, op.cit., p 56.

3.4 Les types de la performance

La performance organisationnelle : La perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus.¹¹⁵

La performance organisationnelle qui est « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ».¹¹⁶

La performance organisationnelle fait d'abord référence à un résultat de nature collective, à la fois mesurable et représentant un degré de réussite plus au moins grand. Elle peut aussi avoir trait aux processus mis en œuvre pour parvenir à ce résultat ; cette nature sens oriente vers l'analyse des facteurs ayant mené au degré de réussite atteint. Celui-ci est susceptible de constituer un exploit, mais pas nécessairement ; ce sens n'est donc pas directement retenu pour définir la performance organisationnelle.¹¹⁷

La performance organisationnelle peut être définie par ses mesure portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique, à savoir :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

La performance individuelle : La performance individuelle peut être considéré comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assigné, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponible ».¹¹⁸

La performance individuelle au travail est un construit latent qui ne peut pas être mesuré directement. Ainsi, développer des indicateurs à partir des différentes dimensions susmentionnées pourra être efficace dans la performance au travail.¹¹⁹

¹¹⁵ SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, op, cit p364.

¹¹⁶ BERNARD Nathalie, op. Cit, p 74.

¹¹⁷ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, op. Cit, p67.

¹¹⁸ SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, op.cit., p359.

¹¹⁹ Ibid

Campbell définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportement au d'actions qui sont pertinents pour l'objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». ¹²⁰

3.5 Les indicateurs de la performance

C'est ce qui pose la question des indicateurs de performance. Pour P. Lorino, un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition. L'indicateur devrait alors avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). L'indicateur devrait également avoir une pertinence stratégique, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).

L'indicateur devrait enfin une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. ¹²¹

Cela pourrait découler des indicateurs qui sont par définition des outils d'évaluation et d'aide à la décision, qui peuvent être qualitatifs au quantitatif tels que :

- Indicateurs de structure.
- Indicateur de processus.
- Indicateur sentinelles.
- Indicateurs de résultats.

Qui vont permettre d'évaluer la performance.

3.6 Les objectifs de la performance

La performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel puisque c'est à lui de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs prescrits. Par ailleurs, la performance est également importante pour les individus dans le sens où l'accomplissement des tâches et une haute performance peuvent être une source de satisfaction et de sentiments de maîtrise et de fierté. Par

¹²⁰ BERNARD Nathalie, bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse doctorale, encadré par Emmanuel Abord de Chatillon, université de Grenoble Alpes, 2019, p 68

¹²¹ PESQUEUX Yvon, la notion de performance globale, 2004,

contre, une performance médiocre et l'incapacité d'atteindre des objectifs peuvent être perçus comme insatisfaisants ou même comme échec personnel.¹²²

En effet, la performance de l'entreprise a longtemps été assimilée à sa pérennité et sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Dans cette approche classique, la performance s'exprime par « et moyens la mise en place d'actions susceptibles de conduire à la rentabilité » et se constate au travers d'indicateurs reflétant son niveau de rentabilité. La performance économique qui « est souvent mesurée par sa productivité », est alors la capacité de l'entreprise à générer du profit.

Pourtant, même si, pour certains dirigeants, la finalité des entreprises est la maximisation des intérêts de l'actionnaire, qui « supporterait seul le risque final en cas de faillite » et qui explique la recherche constante de « l'obtention des ressources financières » et de « l'accès aux marchés de capitaux », la seule dimension financière de la performance « a évolué et requiert désormais une vision plus large des résultats ». En effet, il convient de considérer cette performance financière au travers « des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ». ¹²³

3.7 Les caractéristiques et composantes de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants¹²⁴ :

- La performance est construite sur la base de jugements de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.
- La performance est un concept qui évolue dans le temps qui conditionne le succès d'une entreprise pendant une phase donnée au cours du temps.
- La performance est liée à des objectifs multiples. C'est un concept multidimensionnel.
- La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires.
- Elle sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise. Ainsi aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, pour réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.

¹²² SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, op.cit., p358

¹²³ BERNARD Nathalie, op.cit., p 74.

¹²⁴ NADJAT Wassila Belghanami et TAHIR Baala, op.cit., p p319 et 311.

3.8 Les outils de mesure de la performance

Dahou et Berland font état dans leurs travaux de la pluralité des outils de mesure relatifs à la performance globale. Ils font notamment référence à la « triple bottom line » de Elkington, au « Balance Scorecard » de Kaplan et Norton, et au « Global reporting Initiative » issu d'une initiative lancée par une ONG américaine en 1997.

➤ **Outil comptable : la triple bottom Line**

Le concept de la triple Bottom Line (TBL) provient des travaux d'Elkington en 1997. La Bottom Line est littéralement « la ligne du bas du bilan », c'est-à-dire le résultat de l'entreprise. Il a longtemps dominé la manière de concevoir la comptabilité et la performance alors que, pour l'auteur, la comptabilité est une construction sociale subjective qui varie selon les époques.

L'auteur distingue aussi trois Bottom Lines. Tout d'abord, la Bottom Line économique, qui doit mettre en équilibre l'économique et la durabilité en y intégrant la notion de capital humain. Il distingue également, la Bottom Line sociale qu'il faut entendre au sens large du terme, c'est-à-dire tenant compte de la société et des collaborateurs et enfin la Bottom Line environnementale.¹²⁵

➤ **Outil de pilotage par les tableaux de bord : le balance Scorecard**

Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage de la performance qui permet, dans sa vision initiale, d'aligner l'entreprise avec sa stratégie et contrôler la mesure de quatre axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Afin d'utiliser cet outil pour mesurer la performance globale, essentiellement tourné vers l'intérêt financier.¹²⁶

➤ **Outil de diagnostic et de reporting : le global reporting initiative**

Le Global Reporting Initiative (GRI) est un standard international de reporting qui tend à mesurer la performance globale de l'entreprise. Cet outil, « assez bien diffusé parmi les entreprises françaises cotées », se présente comme une « aide pour les organisations à définir leurs objectifs, à mesurer la performance et à gérer le changement afin d'accroître la durabilité de leurs opérations ».¹²⁷

3.9 Pourquoi mesure-t-on la performance

Un des effets de la mesure des performances est de fonder le processus même de gestion. Il recoupe alors la question plus générale de l'organisation, support de cette performance, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste. Il faudrait ainsi mesurer pour agir, et agir

¹²⁵ BERNARD Nathalie, op.cit. p.p. 79, 80, 81.

¹²⁶ Ibid

¹²⁷ Ibid

pour modifier le résultat, fondement d'un modèle d'action que l'on trouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie en gestion.¹²⁸

Elle permet d'accroître l'efficacité de la productivité, et elle permet de comprendre le retour de l'investissement, elle éclaire la qualité des relations commerciales et le service client, il mesure l'image de marque et la perception de l'entreprise, elle permet d'avoir des informations sur la qualité du service, elle permet de savoir le temps qu'il faut pour corriger les erreurs.

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est une association des performances diverses, donc elle relève d'un concept multidimensionnel, ses différents indicateurs qui mèneront l'entreprise vers le chemin d'efficacité, d'efficience et de pertinence, elle représente l'une des clés de survie et de réussite de chaque entreprise, et elle permet aux entreprises de monde entier de se faire une place.

¹²⁸ PESQUEUX Yvon, Op.cit. p09.

***Chapitre III : Analyse du rôle
de la formation continue au
sein de Cevital – Béjaia***

Chapitre III : Analyse du rôle de la formation continue au sein de Cevital - Béjaia

Introduction

A travers ce chapitre nous voulons présenter et analyser les éléments de notre enquête de terrain qui a visé les salariés et les responsables de Cevital de Bejaia. Cette enquête vise à déterminer à la fois la place de la formation continue au sein de cette entreprise, ainsi que le rôle de la formation continue dans la performance de Cevital. L'objectif est de pouvoir répondre à notre question de départ et de vérifier nos hypothèses de recherche.

Ce chapitre aborde dans sa première section la présentation générale de l'entreprise d'accueil, il sera question de l'historique de Cevital mais aussi de sa structure organisationnelle et de son évolution. Dans sa deuxième section la méthodologie de l'enquête (méthodes et outils l'enquête) sera expliquée et détaillé. Quant à la troisième section de ce présent chapitre elle sera consacrée à l'analyse et l'interprétation de nos résultats.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Cevital

Cevital Béjaïa, une entreprise algérienne de renom, incarne l'essence même de l'ambition et de l'innovation. Fondée par Issad Rebrab, une figure emblématique de l'entrepreneuriat en Algérie, l'entreprise a tracé son chemin vers le succès en s'appuyant sur des principes de qualité, de vision à long terme et d'engagement envers l'excellence. Depuis ses modestes débuts, Cevital Béjaïa s'est hissée au rang de l'un des principaux conglomérats du pays, jouant un rôle vital dans la transformation du paysage industriel de l'Algérie. Son influence ne se limite pas aux frontières nationales, car elle contribue également de manière significative à l'économie mondiale grâce à ses activités diversifiées. Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m². Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité¹²⁹.

Au cœur de l'ascension fulgurante de Cevital Béjaïa se trouve une culture d'entreprise fondée sur l'innovation, la persévérance et le dévouement envers l'excellence. L'entreprise a su anticiper les besoins du marché et s'adapter aux évolutions économiques et technologiques, ce qui lui a permis de prospérer dans des secteurs aussi variés que l'agroalimentaire, l'industrie, la distribution et les services. L'empreinte de Cevital Béjaïa dans l'économie algérienne est indéniable. En investissant dans des infrastructures de pointe, en créant des emplois et en favorisant le développement de compétences locales, l'entreprise contribue de manière significative à la croissance économique et au développement social du pays. De plus, son influence s'étend au-delà des frontières nationales, renforçant ainsi la réputation de l'Algérie en tant que joueur majeur sur la scène économique mondiale¹³⁰.

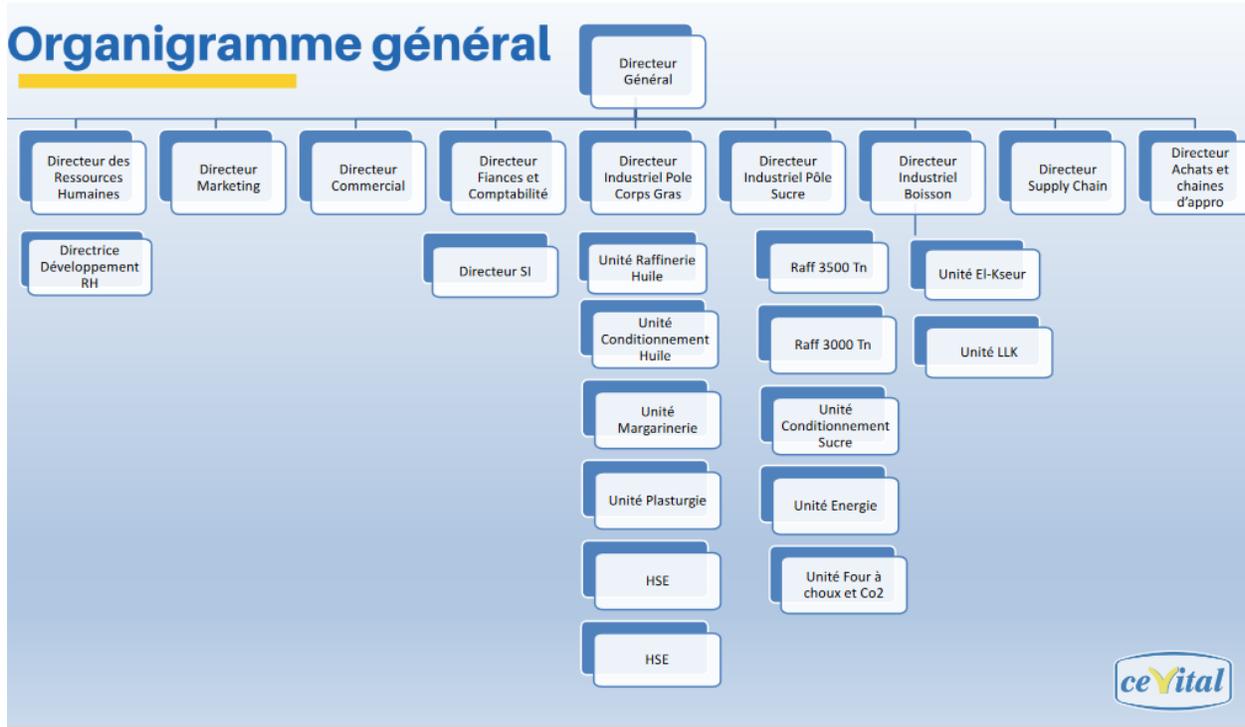
1.1 Présentation de l'organigramme de l'entreprise Cevital

Cevital Béjaïa représente l'excellence algérienne dans le monde des affaires. Fondée sur des valeurs solides et dirigée par une vision audacieuse, l'entreprise continue de repousser les limites de l'innovation et de la réussite économique, tout en restant profondément enracinée dans son engagement envers la nation et sa population.

¹²⁹ Document interne de l'entreprise Cevital Béjaïa.

¹³⁰ Idem.

Figure 'A' : Organigramme général



Source : Document interne de l'entreprise Cevital Béjaia

1.2 Situation géographique de Cevital

Cevital se situe à l'arrière port de Bejaia à 200 ML (mètre linéaire) du quai à 3 km Sud-Ouest de la ville, à proximité de la RN 26 et la RN 9. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. Le complexe s'étend sur une superficie de 45000 m² (le plus grand complexe privé en Algérie), il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (silos portuaire), et un terminal de déchargement portuaire de 200000 tonnes/heure (réception de matière première). Elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national également :

Béjaia	El-kseur	Tizi-ouzou
<p>Ils ont entrepris la construction des installations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Raffinerie Huile. Margarinerie. Silos portuaires. Raffinerie de sucre. 	<p>Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.</p>	<p>Agouni Gueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :</p> <p>L'Unité d'Eau Minérale LALLA Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.</p>

Source : Document interne de Cevital Béjaia

Figure 'B' : Situation géographique de l'entreprise Cevital



Source : Google Maps

1.3 Historique

L'entreprise Cevital a été fondée en mai 1998 sous forme d'une Société Par Actions (SPA) avec un capital initial de 68 760 milliards de DA. Elle a été créée par Issad Rebrab, qui a lancé son cabinet d'expert-comptable en 1968 et se lancé dans l'entrepreneuriat en 1971. Depuis sa création, Cevital a connu une croissance rapide de 50% par an, occupant la place de leader dans plusieurs filières, notamment agro-alimentaires, et couvrant une importante part des besoins du marché national, créant ainsi de l'emploi¹³¹.

Lancé en Mai 1998, le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement en décembre 1998. En février 1999, les travaux du génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle Août 1999.

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Portée par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse¹³².

Elle a également développé une stratégie de croissance et de diversification en se lançant dans la réalisation de plusieurs projets, notamment dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution, et l'automobile. Au fil des ans, Cevital a élargi son portefeuille international, investissant dans des secteurs diversifiés et acquérant des sociétés en Europe, au Brésil, et ailleurs.

1.4 L'évolution de Cevital au fil des années

- ✓ 1971 Prise de la participation dans SO.CO.MEG : construction métallique.
- ✓ 1975 Création de PROFILOR : Construction métallique.
- ✓ 1979 Acquisition de SOTECOM : Construction métallique.
- ✓ 1985 Création d'ENALUX : Construction métallique.
- ✓ 1986 Création NORD METAL : Fabrication de grillage et toile à tamis et création de METALOR : Fabrication de tubes en acier
- ✓ 1987 Acquisition de SACM : Construction métallique.
- ✓ 1988 Acquisition de METAL SIDER(SIDERURGIE).

¹³¹ Document interne de l'entreprise Cevital Béjaia.

¹³² Idem.

- ✓ 1991 Création J.B.M : reprise des activités I.B.M en Algérie et création du journal : Quotidien LIBERTE.
- ✓ 1992 Création de CBS, Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie.
- ✓ 1995 Création d'AGRO-GRAIN : importation et distribution de produits agroalimentaires
- ✓ 1997 Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE : Distribution de véhicules et services après-ventes (distribution officielle de la marque Coréenne en Algérie)
- ✓ 1998 Création de CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
- ✓ 2000 Création de NOLIS : transport maritime
- ✓ 2005 Acquisition de LALLA KHEDIDJA : unité d'eau minérale plate, gazeuse et de sodas et création de CEVICO : Fabrication de bâtiments préfabriqué en béton
- ✓ 2006 Acquisition de COJEK, filiale de ENAJUC : production jus de fruits et des conserves et création de Numidis : grande distribution (UNO) et (UNOCITY)
- ✓ 2007 Création de MFG : industrie du verre.
- ✓ 2007 Acquisition de BATICOMPOS : Industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriqués
- ✓ 2007 Création de SAMHA : Assemblage et distribution de produits électriques et électroménagers de marque SAMSUNG Electronics en Algérie
- ✓ 2008 Création de MFG Europe : commercialisation de verre plat en Europe.
- ✓ 2008 Création de NUMILOG.
- ✓ 2009 Augmentation de la production de sucre pour satisfaire une plus grande demande.

1.5 Secteurs d'activités

➤ Agroalimentaire

Cevital Béjaïa possède et gère plusieurs installations de production agroalimentaire à travers l'Algérie. Ces installations couvrent toute la chaîne de valeur, de la culture des matières premières à la transformation et à la distribution des produits finis. L'entreprise est un leader dans la production de céréales, d'huiles végétales, de produits laitiers, de boissons non alcoolisées et d'autres produits alimentaires essentiels¹³³. L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production des huiles végétales et de margarine et se présente comme suit :

- ❖ Raffinage
- ❖ Conditionnement
- ❖ Production de margarine
- ❖ Fabrication d'emballage en P.E.T.
- ❖ Raffinerie de sucre en cours de réalisation

¹³³ Document interne de l'entreprise Cevital Béjaïa.

- ❖ Stockage céréales en cours de réalisation
- ❖ Minoterie en cours d'études
- ❖ Savonnerie en cours d'études

Les huiles de CEVITAL disponibles sur le marché sont :

- ❖ FLEURIAL : 100% tournesol commercialisée depuis août 1999.
- ❖ SOYA : 100% soya commercialisée depuis septembre 1999.
- ❖ CANOLA : 100% colza commercialisée depuis fin septembre 1999.
- ❖ OLEOL : 100% tournesol commercialisée depuis début avril 2000.

➤ Industrie

Dans le domaine industriel, Cevital Béjaïa se distingue par ses activités diversifiées. Elle opère dans la sidérurgie, la métallurgie, la plasturgie et la construction navale. Grâce à des installations modernes et à des technologies de pointe, l'entreprise produit une large gamme de produits métalliques, de plastiques et de matériaux de construction répondant aux normes internationales de qualité¹³⁴.

➤ Distribution

Cevital Béjaïa détient une part importante du marché de la distribution en Algérie, avec un réseau étendu de supermarchés, d'hypermarchés et de centres commerciaux. Ces points de vente proposent une variété de produits, des produits alimentaires aux produits électroniques, en passant par les articles ménagers et les vêtements, répondant ainsi aux besoins diversifiés et à la multitude des demandes des consommateurs algériens¹³⁵.

➤ Services

En plus de ses activités industrielles et de distribution, Cevital Béjaïa fournit une gamme de services complémentaires. Cela comprend des services de logistique pour le transport de marchandises, des services financiers pour soutenir ses opérations commerciales, et des services immobiliers pour développer et gérer ses actifs fonciers¹³⁶.

¹³⁴ Document interne de l'entreprise Cevital Béjaïa.

¹³⁵ Idem.

¹³⁶ Idem.

1.6 Les structures de l'entreprise Cevital

➤ Direction générale

La direction générale est responsable de la vision stratégique de l'entreprise et prend les décisions majeures pour orienter l'ensemble de l'organisation¹³⁷.

➤ Ressources humaines

Définit et propose les principes de gestion des ressources humaines en accord avec les objectifs et la politique RH, assure un support administratif et pilote les activités sociales, accompagne la direction générale et les managers dans tous les aspects RH, du recrutement à la gestion des carrières et des performances, et participe à l'élaboration de la politique de communication pour favoriser l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation¹³⁸. La politique RH de Cevital se résume en sa réussite qui repose notamment sur sa vision qui consiste à faire de la Ressource Humaine, sa source pérenne de prospérité, tout en assurant à chacun de ses employés un développement professionnel harmonieux. A ce titre, Cevital a adopté une politique RH axée principalement sur¹³⁹ :

- L'acquisition des meilleurs talents ;
- Le développement permanent des compétences ;
- La reconnaissance et la rétribution des meilleurs contributeurs et des meilleures performances.

➤ Marketing

Le marketing pilote les marques et les gammes de produits, basé sur une connaissance approfondie des consommateurs et une veille concurrentielle. Il propose des recommandations pour l'innovation, la rénovation et la promotion des marques, coordonnant les projets jusqu'au lancement et à l'évaluation des produits¹⁴⁰.

➤ Vente et commercial

Elle est responsable de la commercialisation de toutes les gammes de produits et du développement du fichier clients de l'entreprise, en utilisant des actions de détection ou de promotion de projets à haute technologie. En contact direct avec la clientèle, elle doit avoir des compétences relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects¹⁴¹.

¹³⁷ Informations acquises lors de notre stage au sein de l'entreprise Cevital Béjaia.

¹³⁸ Idem.

¹³⁹ Document interne de l'entreprise CevitalBéjaia.

¹⁴⁰ Informations acquises lors de notre stage au sein de l'entreprise Cevital Béjaia.

¹⁴¹ Idem.

➤ **La direction Système d'information**

Elle assure la mise en place et la gestion des moyens technologiques pour soutenir l'activité de l'entreprise, en veillant à leur cohérence, leur mise à niveau, leur sécurité et leur disponibilité permanente. De plus, elle planifie les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des avancées technologiques¹⁴².

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

Préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes, pratiquer le contrôle de gestion, et enfin faire le Reporting périodique¹⁴³.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Dans cette section, nous présenterons notre méthode de travail, mettrons avidement l'accent sur le déroulement de l'enquête concernant le rôle de la formation continue dans la performance des salariés.

2.1 Méthodologie de travail

En vue d'accomplir notre tâche et d'atteindre notre objectif d'analyse, qui consiste à déterminer le rôle de la formation continue dans la performance des salariés, nous avons choisi d'adopter une approche pratique, en conduisant une enquête à l'aide d'un questionnaire pour recueillir les données nécessaires à notre travail. Notre enquête est un sondage, nous nous sommes penchés sur une enquête de terrain afin de déterminer le rôle de la formation continue dans la performance des salariés de l'entreprise Cevital en prenant un échantillon de 50 personnes sur les 4000 salariés disponibles.

2.2 Le déroulement de l'enquête

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 50 salariés au sein de l'entreprise Cevital. Nous avons distribué 50 copies sur les différentes catégories du personnel de Cevital, le but général est d'évaluer les niveaux de formations et de formations continues. Le questionnaire, a été renseigné grâce à des entretiens individuels de 15 à 30 minutes, effectués durant un stage d'un mois au sein de Cevital, pour une fréquence de deux fois par semaine.

2.3 Contenu du questionnaire

Le questionnaire a été distribué aux employés de l'entreprise Cevital Béjaia, actives dans le secteur agroalimentaire. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure la formation continue

¹⁴² Informations acquises lors de notre stage au sein de l'entreprise Cevital Béjaia.

¹⁴³ Idem.

contribue à la réalisation de leurs objectifs personnels et professionnels, notamment en termes de motivation, acquisition de compétences et de connaissances, opportunités de mobilité et de promotion.

Notre questionnaire type comprend 32 questions (voir l'annexe). Il est structuré en trois sections : La première consiste à collecter des informations générales sur le salarié telles que l'âge, le niveau d'instruction, le statut socioprofessionnel. La deuxième partie s'adresse aux personnels de l'entreprise Cevital dans le but de juger la formation reçue, le bénéfice acquis, et surtout l'importance et l'utilité de cette dernière. La dernière partie a été destinée uniquement aux responsables chargés de la formation continue pour pouvoir mesurer l'intérêt porté à la formation continue par la direction de Cevital.

2.4 Les outils de traitement des données

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous a permis de calculer de manière automatisée et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs grâce à Adobe Photoshop, Canva, et Word pour la saisie afin d'interpréter les informations collectées.

Section 3 : Analyse et discussions

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête. Les données recueillies visent à apprécier la perception du rôle de la formation continue au sein de l'entreprise Cevital.

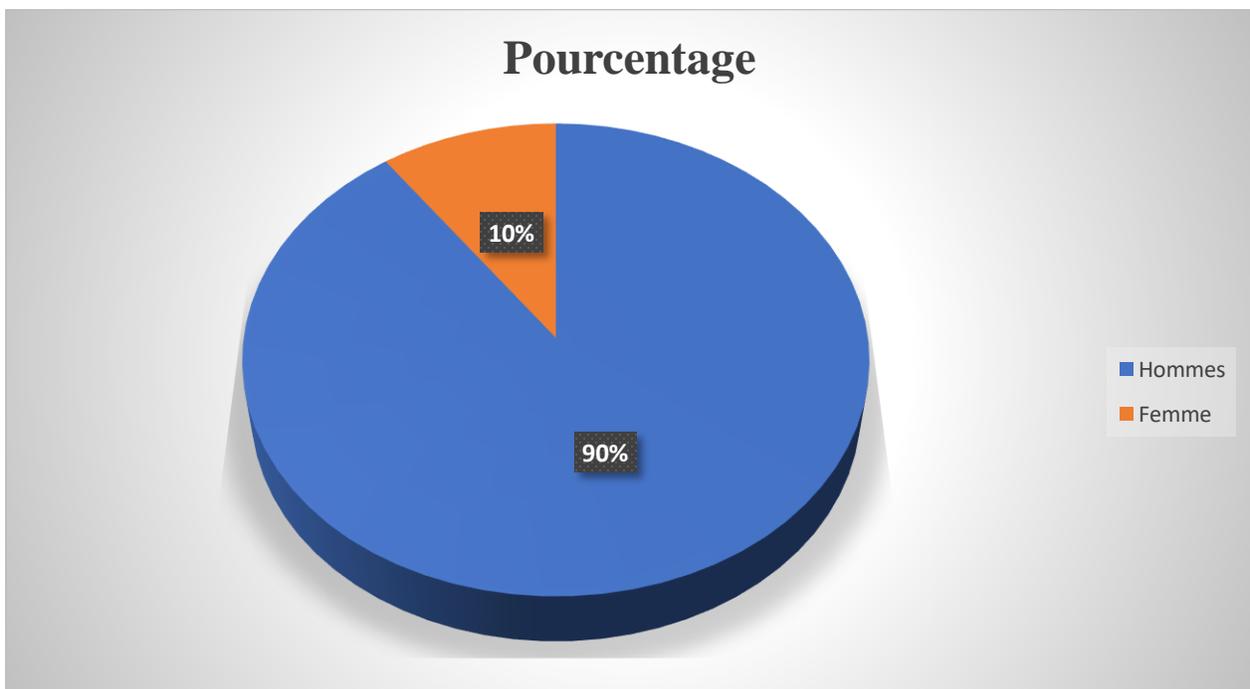
3.1 Identification des répondants

La première série de questions destinées à notre échantillon porte sur leur statut socioprofessionnel comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle dans le domaine professionnel.

Tableau N° 1 : La répartition de l'échantillonnage par genre

Réponse	Nombre	Pourcentage
Homme	45	90%
Femme	5	10%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 1 : La répartition de l'échantillon par genre

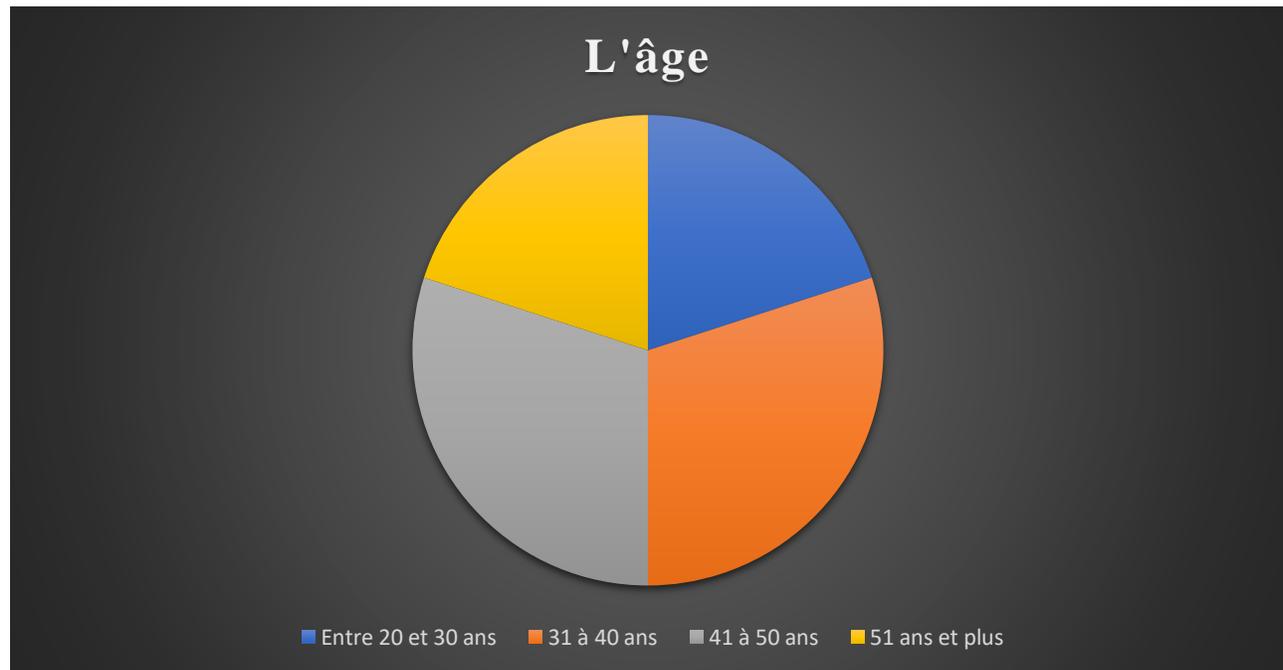
Source : élaboré par nous même

La majorité des interrogés sont des hommes avec un taux de 90% contre 10% pour les femmes Comme l'indique le tableau numéro 1. Les cinq femmes interrogées occupent un poste dans la direction des ressources humaines.

Tableau N° 2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Réponse	Nombre	Pourcentage
Entre 20 et 30 ans	10	20%
31 à 40 ans	15	30%
41 à 50 ans	15	30%
51 ans et plus	10	20%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

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

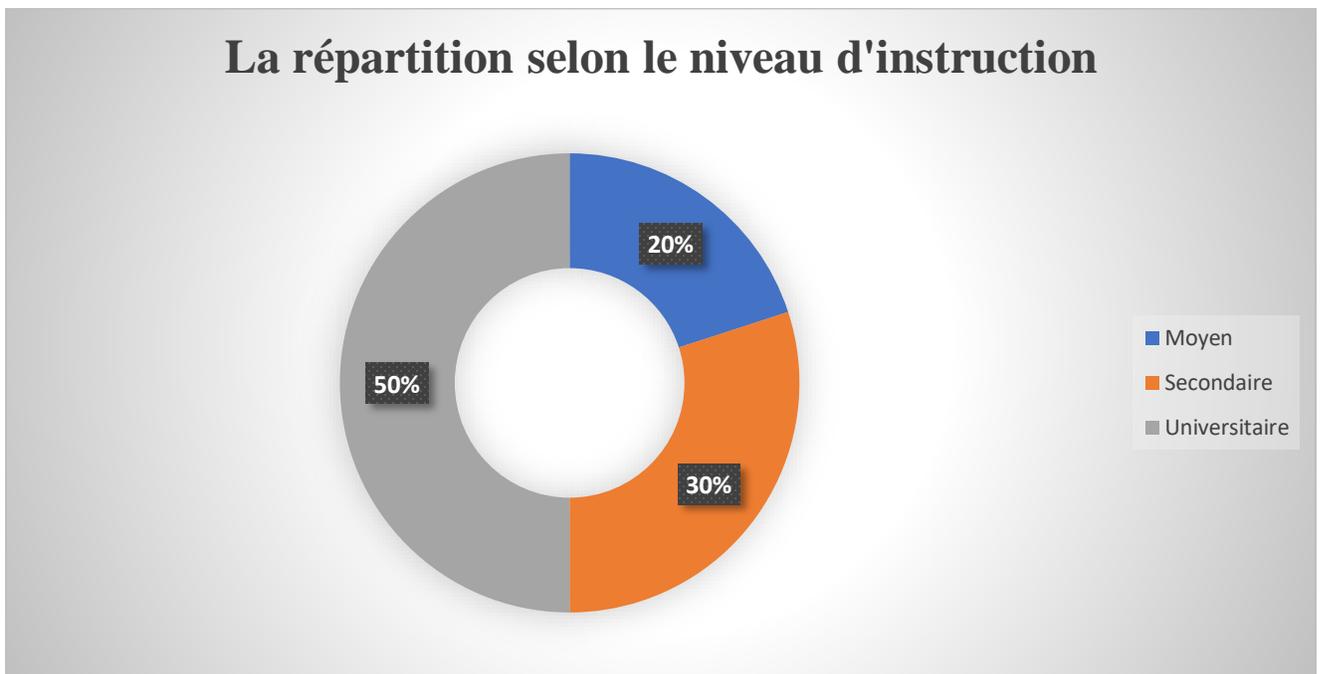
Source : élaboré par nous même

Ainsi, 20 % de notre échantillon se situe dans la tranche d'âge de 20 à 30 ans, suivie par 30 % pour ceux âgés de 31 à 40 ans, de même pour la catégorie entre 41 et 50 ans, et enfin 20 % pour ceux de 51 ans et plus.

Tableau N° 3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Moyen	10	20%
Secondaire	15	30%
Universitaire	25	50%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

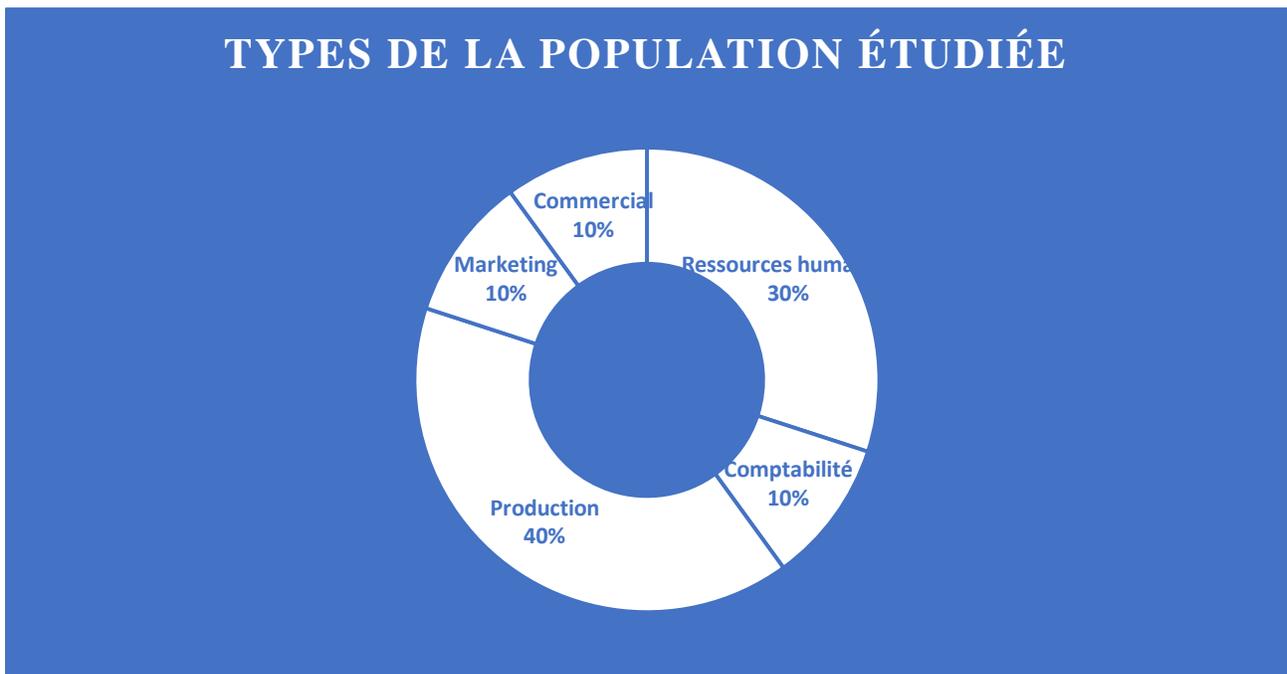
Source : élaboré par nous même

Donc, la moitié de la population étudiée sont des diplômés de l'université pendant que 30% ont fait la secondaire, et les 20% restant ce sont contents d'arrêter au cycle moyen.

Tableau N° 4 : Types de la population étudiée

Service	Nombre	Pourcentage
Ressource humaines	15	30%
Comptabilité	5	10%
Production	20	40%
Marketing	5	10%
Commercial	5	10%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 4 : Types de la population étudiée

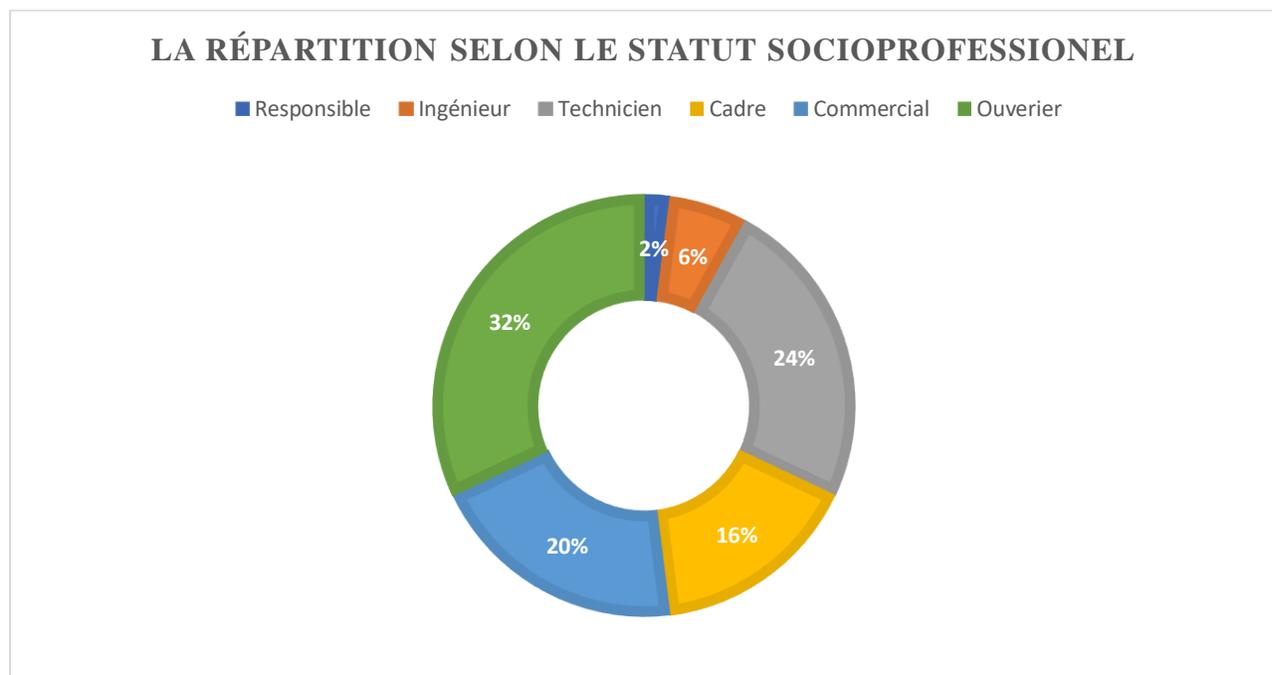
Source : élaboré par nous même

Ainsi, le service de production est celui qui bénéficie le plus de la formation continue, avec un taux de 40 %. Ensuite, le service des ressources humaines enregistre un taux de 30 %, tandis que les services marketing, commercial et comptabilité bénéficient, quant à eux, d'un taux de 10 % chacun.

Tableau N° 5 : La répartition selon le statut socioprofessionnel

Statut	Nombre	Pourcentage
Responsable	1	2%
Ingénieur	3	6%
Technicien	12	24%
Cadre	8	16%
Commercial	10	20%
Ouvrier	16	32%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 5 : La répartition selon le statut socioprofessionnel

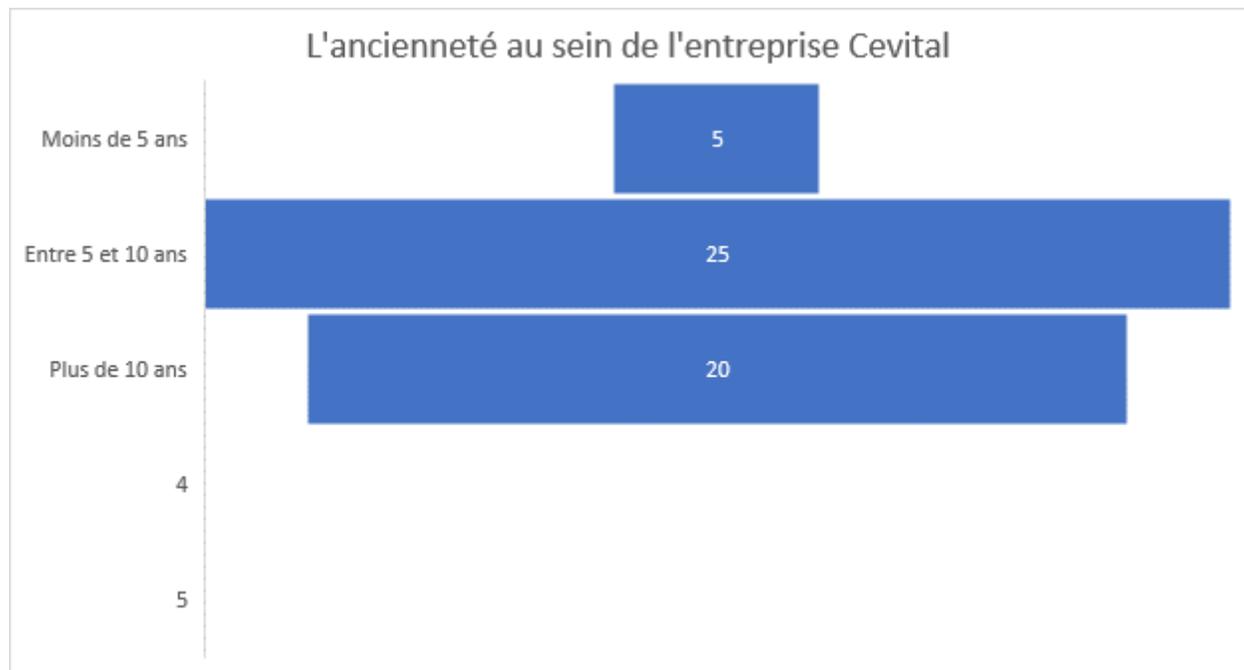
Source : élaboré par nous même

Selon les données recueillies, le statut socioprofessionnel de la population étudiée se présente de la manière suivante : 2 % occupent des postes de responsables, 6 % sont des ingénieurs, 24 % exercent en tant que techniciens, 16 % sont classés comme cadres, et 20 % sont actifs dans le secteur commercial. Enfin, les 32 % restants sont des ouvriers.

Tableau N° 6 : L'ancienneté au sein de l'entreprise Cevital

Réponse	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	5	10%
Entre 5 et 10 ans	25	50%
Plus de 10 ans	20	40%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 6 : L'ancienneté au sein de l'entreprise Cevital

Source : élaboré par nous même

Comme indiqué, 10 % de la population interrogée ont une expérience de travail de moins de 5 ans, tandis que 50 % ont entre 5 et 10 ans d'expérience, et enfin, les 40 % restants ont plus de 10 ans d'expérience de travail au sein de l'entreprise Cevital Béjaia.

3.2 La formation continue au sein de Cevital

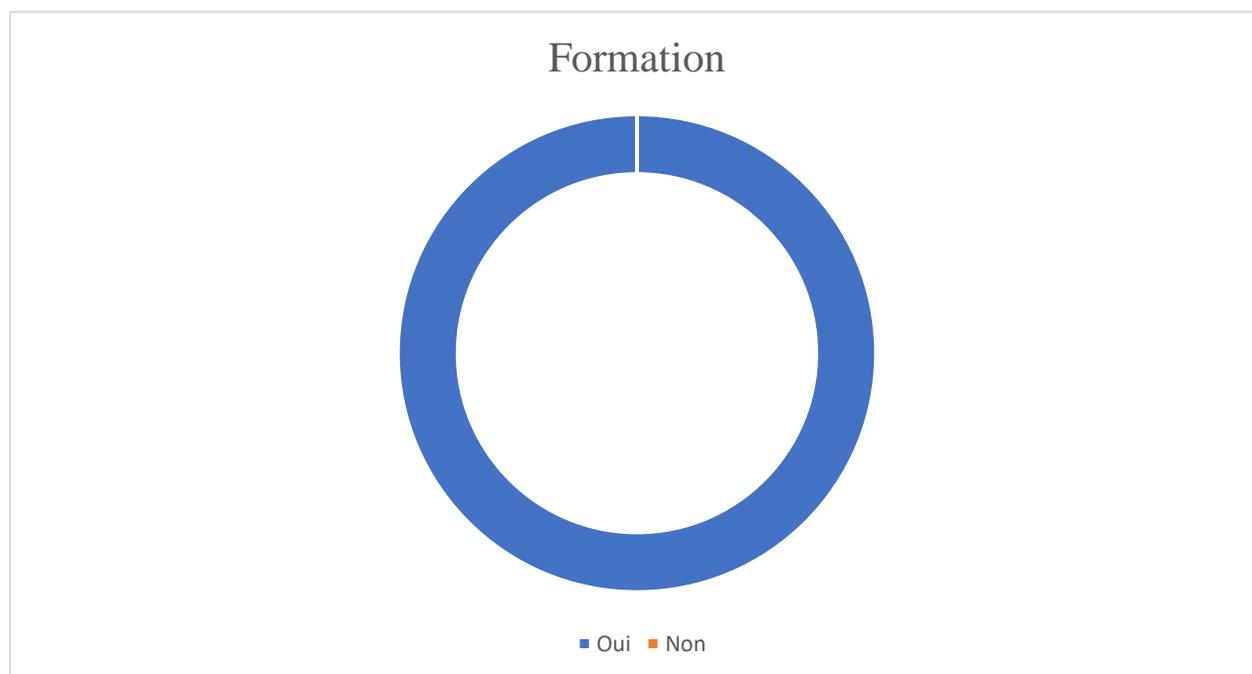
Comme l'indique le tableau N° 7, Cevital consacre un budget spécifique à la formation de ses employés. Ainsi, tous les salariés de l'entreprise ont pu bénéficier de formations professionnelles. Cette approche montre l'importance que Cevital accorde au développement des compétences de son personnel.

Tableau N° 7 : La formation au sein de l'entreprise Cevital

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	50	100%
Non	0	0%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 7 : La formation au sein de l'entreprise Cevital



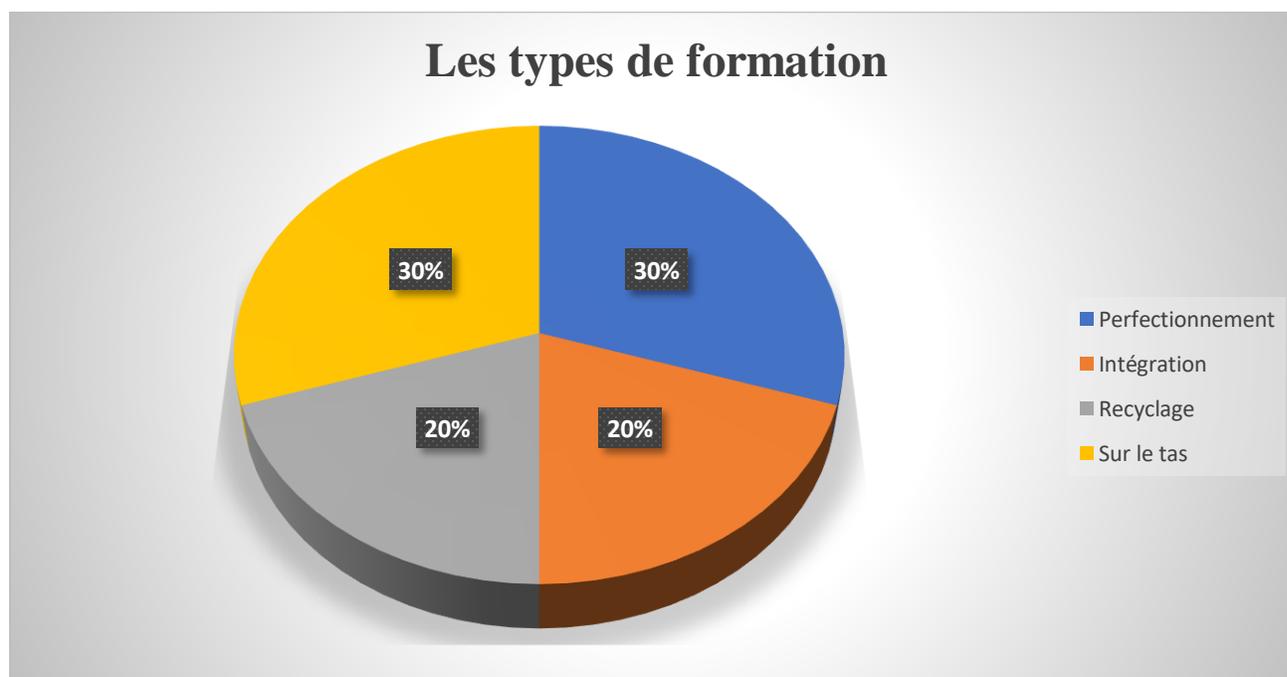
Source : élaboré par nous même

En investissant dans la formation continue de ses collaborateurs, l'entreprise s'assure d'avoir une main-d'œuvre qualifiée et à jour sur les dernières évolutions de son secteur d'activité. Ce type d'initiative est bénéfique à la fois pour les employés, qui voient leurs connaissances et savoir-faire renforcés, et pour l'entreprise, qui peut ainsi améliorer sa productivité et sa compétitivité sur le marché.

Tableau N° 8 : Les types de formations

Type de formation	Nombre	Pourcentage
Formation de perfectionnement	15	30%
Formation d'intégration	10	20%
Formation de recyclage	10	20%
Formation sur le tas	15	30%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 8 : Les types de formations

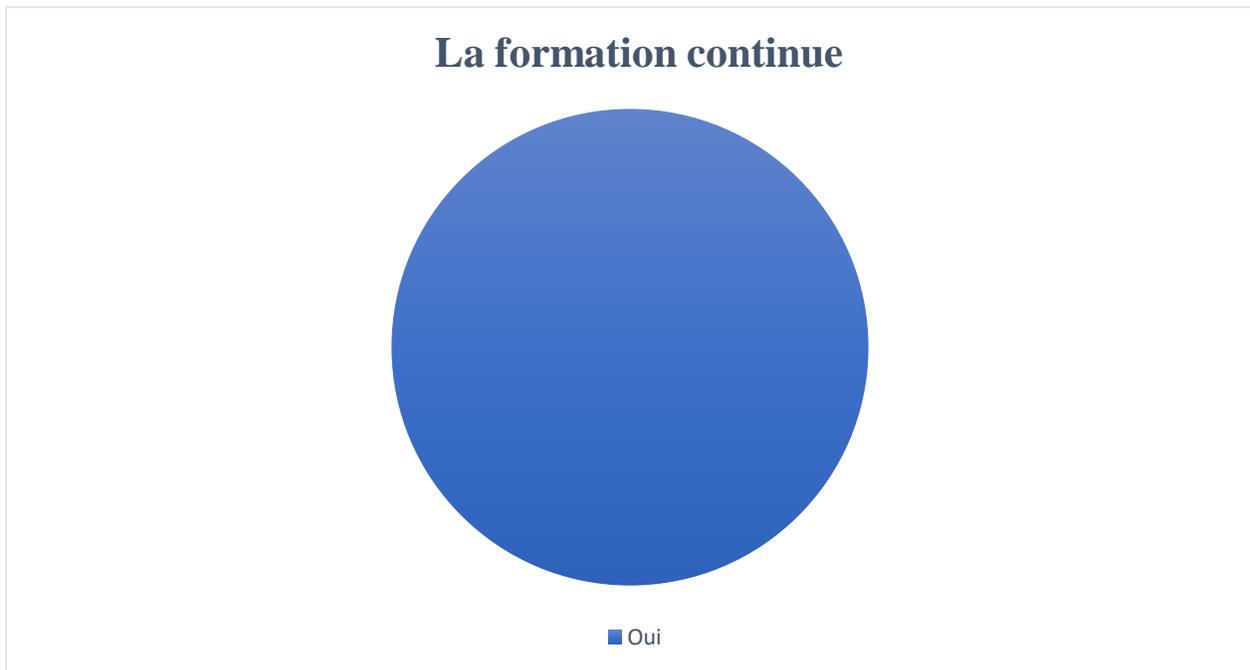
Source : élaboré par nous même

Comme on peut le constater, 30 % de la population étudiée ont bénéficié d'une formation de perfectionnement, de même que ceux qui ont bénéficié de la formation sur le tas, tandis que 20 % ont bénéficié d'une formation d'intégration, de même que ceux qui ont bénéficié d'une formation de recyclage.

Tableau N° 9 : La formation continue

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	50	100%
Non	0	0%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 9 : La formation continue

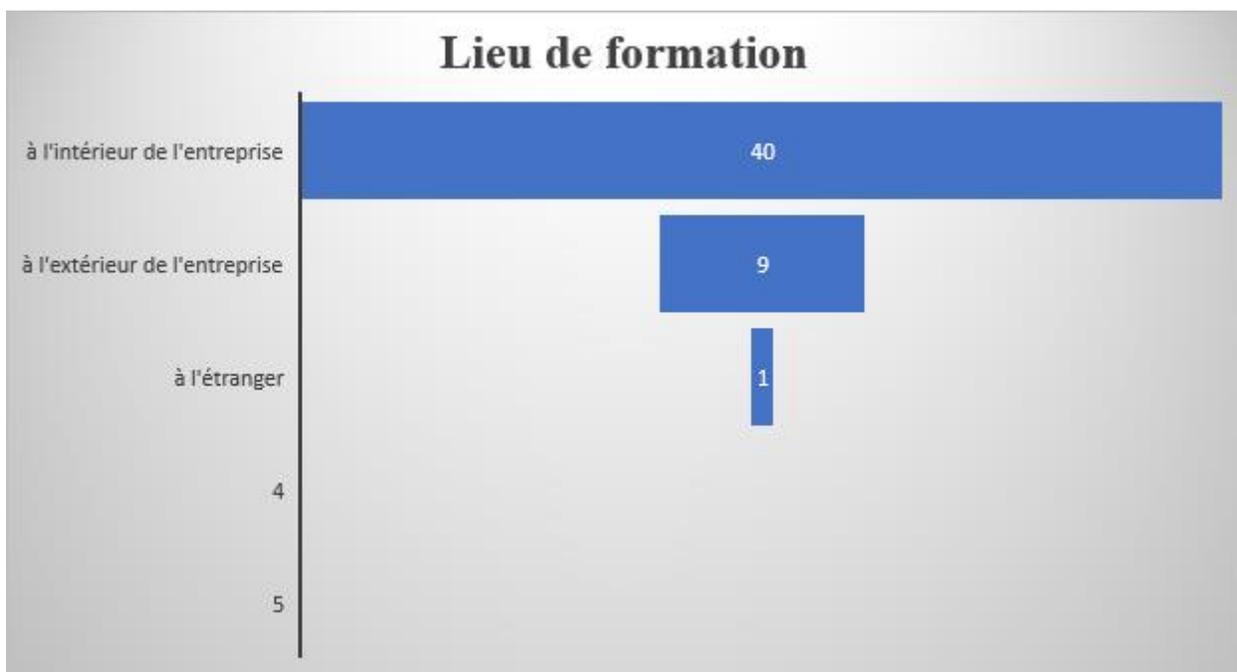
Source : élaboré par nous même

Comme indiqué précédemment, grâce aux progrès technologiques dont bénéficie l'entreprise Cevital Béjaïa, les salariés reçoivent une formation continue sur les nouvelles machines, les nouvelles techniques de travail, etc. Cela explique que la totalité de la population étudiée bénéficie d'un taux de formation continue de 100 %.

Tableau N° 10 : Lieu de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
A l'intérieur de l'entreprise	40	80%
A l'extérieur de l'entreprise	9	18%
A l'étranger	1	2%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 10 : Lieu de formation

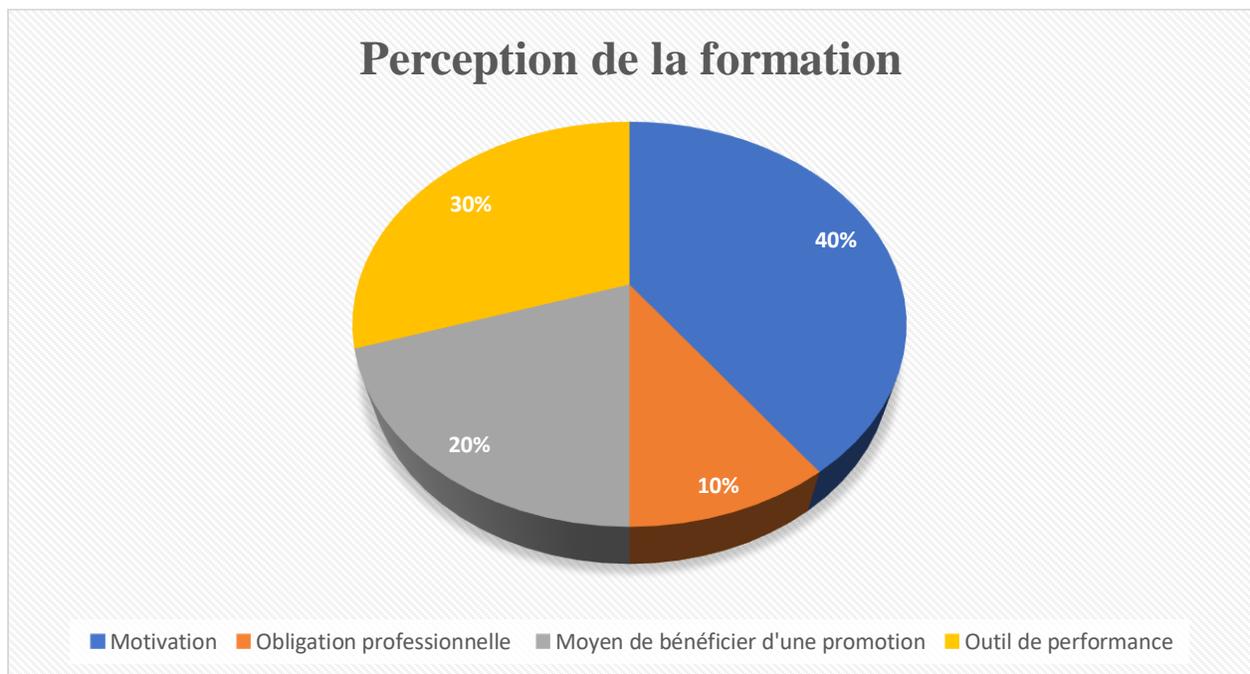
Source : élaboré par nous même

Comme il ressort des données, la majorité de la population étudiée a suivi une formation dispensée au sein de l'entreprise, représentant un taux de 80 %. Ensuite, un pourcentage de 18 % concerne ceux ayant bénéficié d'une formation externe à l'entreprise, tandis que seulement 2 % ont suivi une formation à l'étranger.

Tableau N° 11 : Perception de la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Facteur de motivation	20	40%
Obligation professionnelle	5	10%
Moyen de bénéficier d'une promotion	10	20%
Outil de performance	15	30%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 11 : Perception de la formation

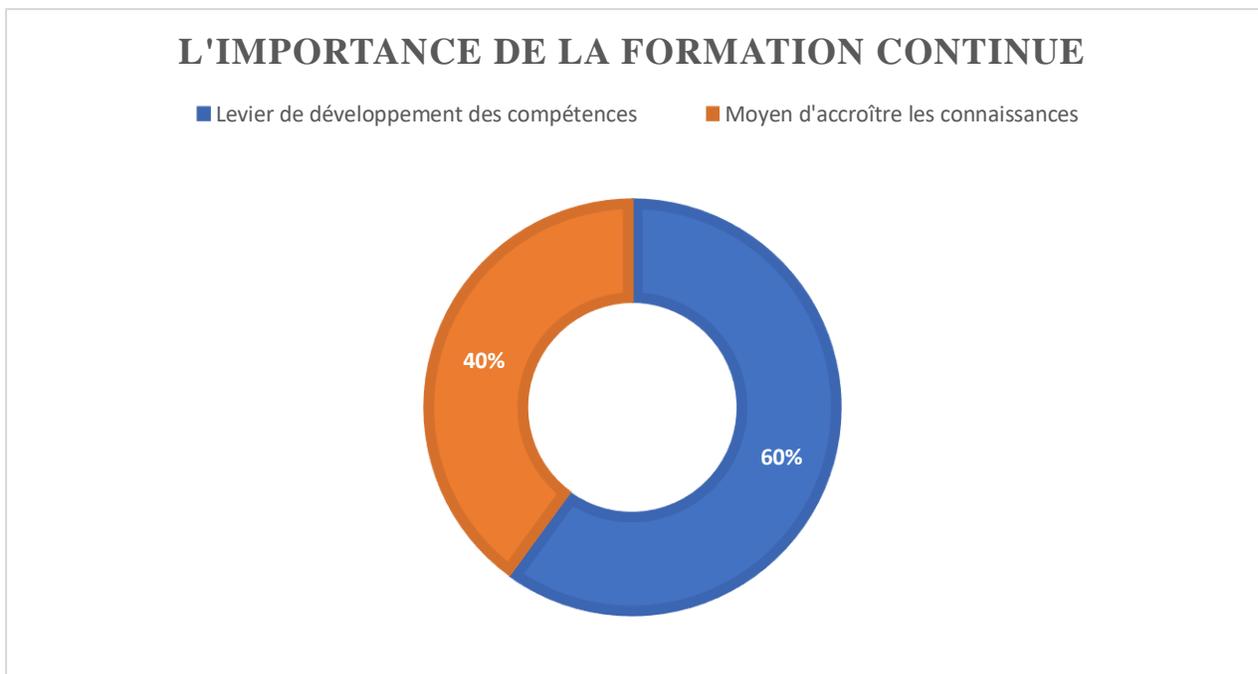
Source : élaboré par nous même

Ainsi, 40 % de la population étudiée considèrent que la perception en question est un facteur de motivation, tandis que 10 % la perçoivent comme une obligation professionnelle. De plus, 20 % estiment qu'il s'agit d'un moyen de bénéficier d'une promotion, alors que les 30 % restants la voient comme un outil de performance.

Tableau N° 12 : L'importance de la formation continue

Réponse	Nombre	Pourcentage
Un levier de développement des compétences	30	60%
Un moyen d'accroître les connaissances	20	40%
Total	50	50%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 12 : L'importance de la formation continue

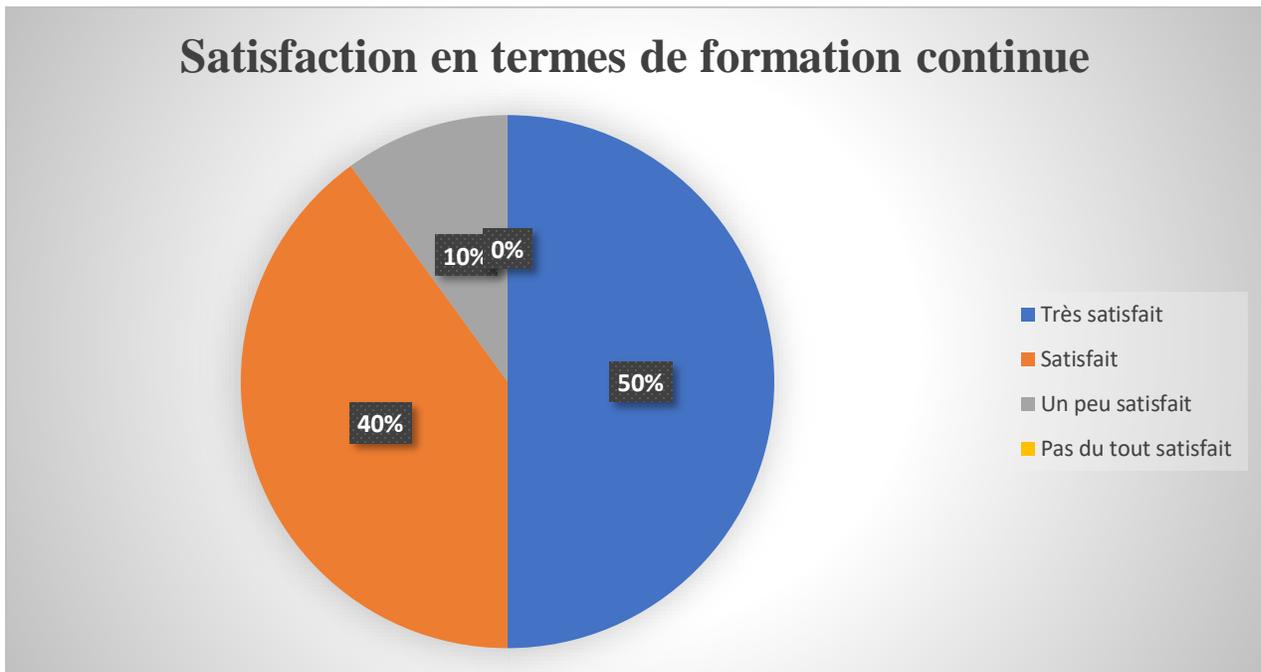
Source : élaboré par nous même

Ainsi, 60 % considèrent que c'est un levier de développement des compétences, tandis que 40 % le perçoivent comme un moyen d'accroître leurs connaissances.

Tableau N° 13 : Satisfaction en termes de formation continue

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très satisfait	25	50%
Satisfait	20	40%
Un peu satisfait	5	10%
Pas du tout satisfait	0	0%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 13 : Satisfaction en termes de formation continue

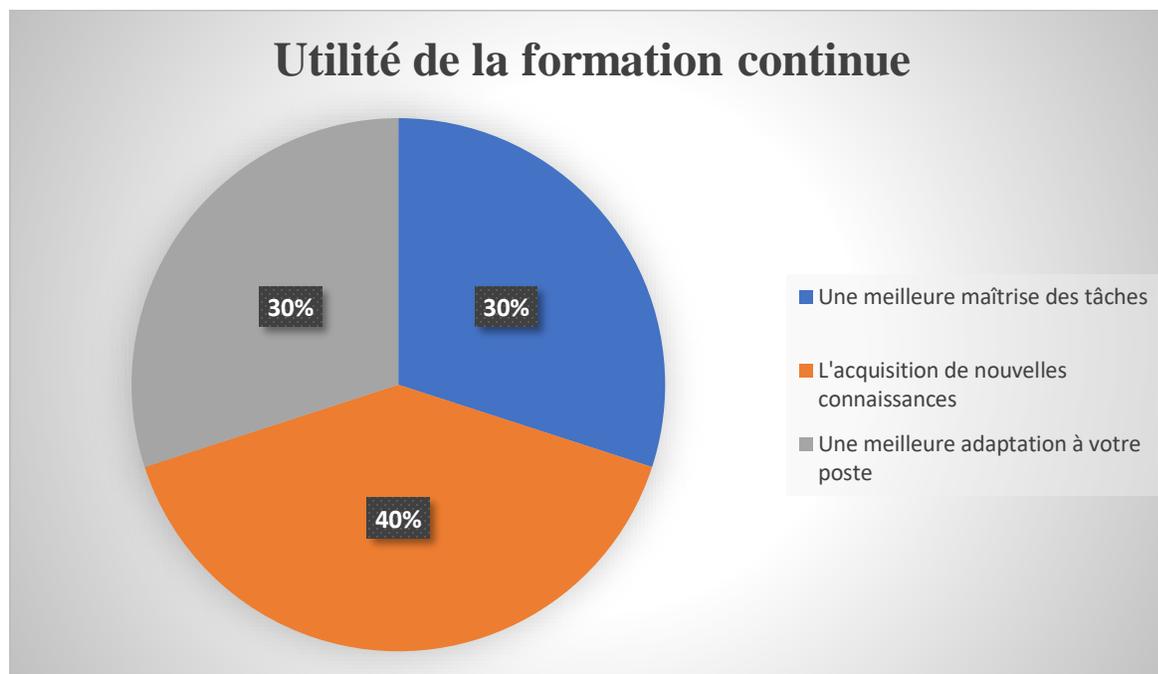
Source : élaboré par nous même

Comme indiqué précédemment, 50 % de la population étudiée ont exprimé une grande satisfaction, 40 % ont indiqué être satisfaits, tandis que 10 % ont déclaré être peu satisfaits.

Tableau N° 14 : Utilité de la formation continue

Réponse	Nombre	Pourcentage
Une meilleure maîtrise des tâches	15	30%
L'acquisition de nouvelles connaissances	20	40%
Une meilleure adaptation à votre poste	15	30%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 14 : Utilité de la formation continue

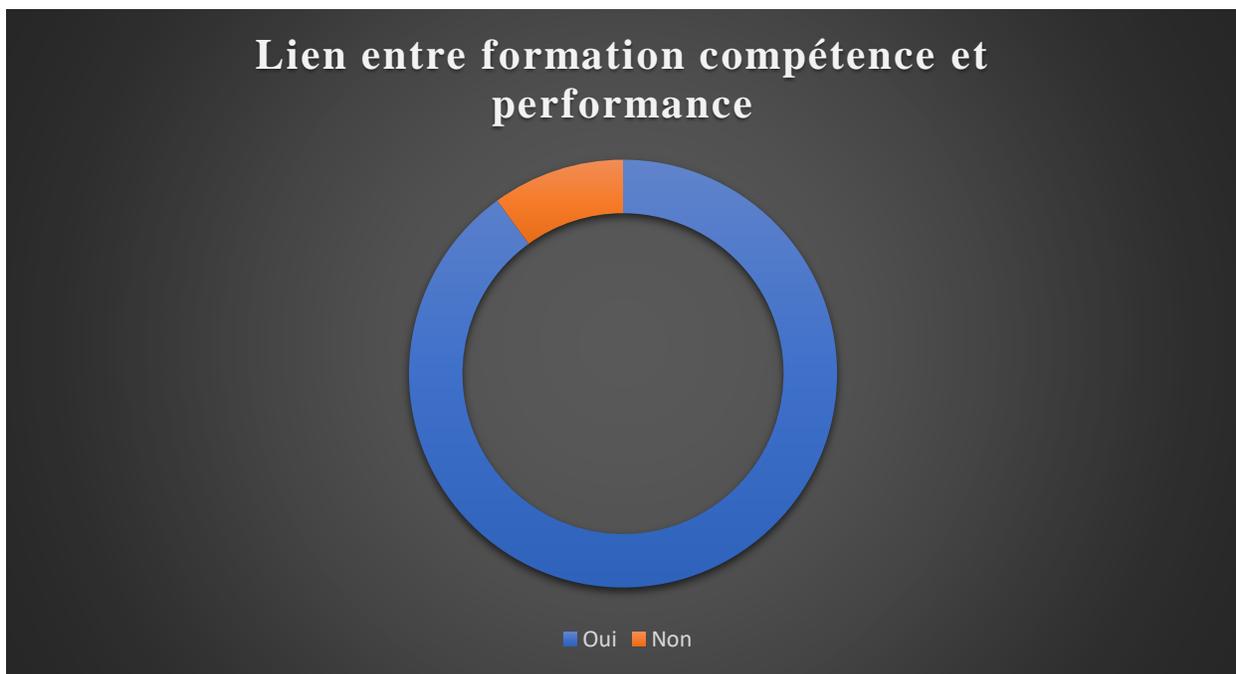
Source : élaboré par nous même

Ainsi, 30 % ont constaté une amélioration de leur maîtrise des tâches, 40 % ont acquis de nouvelles connaissances, tandis que les 30 % restants ont noté une meilleure adaptation au poste.

Tableau N° 15 : Lien entre formation compétence et performance

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N° 15 : Lien entre formation compétence et performance

Source : élaboré par nous même

Le tableau et le graphe précédents révèlent que 90% de la population étudiée considère la formation comme un moteur essentiel de la performance et de l'acquisition des compétences par l'amélioration de leurs savoir, savoir-faire et savoir-être. En revanche, 10% des répondants ont une opinion différente, considérant la formation comme une simple obligation liée à leur métier.

Tableau N°16 : Développement des compétences

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

Figure N°16 : Développement des compétences

Source : élaboré par nous même

En effet, 90% des individus dans l'échantillon étudié ont amélioré leurs compétences grâce à la formation professionnelle et continue, tandis que les 10% restants ne partagent pas cette perspective.

3.3 Discussion et interprétation de nos résultats

D'après notre enquête sur le terrain, les employés aspirent à ce que la formation continue les aides à atteindre leurs objectifs personnels, tels que l'obtention de promotions, l'acquisition de connaissances et l'augmentation de leur rémunération, tout en contribuant aux objectifs collectifs visant à maximiser les profits de l'entreprise Cevital Béjaia et à renforcer sa compétitivité sur le marché mondial. La plupart des employés interrogés se montrent motivés et favorables à une formation continue, témoignant ainsi de leur désir d'apprendre et de leur appréciation pour le développement professionnel, ce qui facilite la réalisation des objectifs individuels et collectifs.

- **Les réponses attribuées par Monsieur le responsable de la formation continue**

Voir la section de questions dédiée au responsable de formation continue (questionnaire en annexe)

La réponse a été positive concernant son suivi de formation professionnelle pour améliorer ses compétences dans le domaine de la formation continue, et il a suivi ces formations pendant plus d'une année.
Il a évalué la qualité des formations qu'il a suivies comme étant bonne.
Cevital accorde de l'importance à la formation continue depuis sa création.
L'attribution de la formation continue au sein de l'entreprise Cevital se fait selon les besoins de l'entreprise.
Les responsables intervenant dans la mise en œuvre du processus de formation continue sont : le DRH, le directeur des services des stages et de la formation, et les formateurs.
Les services prioritaires dans la sélection de la formation continue au sein de Cevital sont alignés comme suit : le service production, les services de maintenance, les ressources humaines, les services de comptabilité et de finance.
Plus de 50 % des salariés ont bénéficié d'une formation continue au sein de Cevital au cours des 10 dernières années.
La performance des salariés ayant bénéficié d'une formation continue est très significative.
La formation continue a été bénéfique pour les salariés en termes d'endurance, de capacité de réactivité, ainsi que de maîtrise technologique et de processus de production.
Une réponse positive a été donnée concernant le renforcement et l'encouragement du développement de la formation continue.

Les formations, tant internes qu'externes à l'entreprise, ainsi qu'à l'étranger, sont proposées dans le cadre de la politique de formation de l'entreprise Cevital Béjaia, qui accorde une importance cruciale à ce domaine en allouant un budget annuel spécifique à la formation initiale et continue.

L'analyse des résultats nous a permis de constater un bénéfice global de l'échantillon sur les différentes variables de notre travail. Pour une meilleure compréhension, on évoque les points suivants :

- Concernant la programmation des actions de formation, le service de l'entreprise Cevital Béjaia procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chaque tranche d'âge de s'adapter à sa fonction.
- Les résultats obtenus indiquent que le niveau d'instruction, l'expérience et les différentes formations suivies ont une influence significative sur les pratiques et les tâches occupées par les activités de ces employés.
- L'impact de la formation continue sur les compétences des agents formés reste satisfaisant car ils sont devenus plus performants et cela a renforcé leurs capacités à devenir beaucoup plus productifs et à avoir un esprit d'équipe remarquable.
- Au sein de Cevital, la formation continue est supervisée par plusieurs responsables. Le PDG valide les orientations et alloue les ressources. Le DRH gère le processus, aidé par le Directeur du Service des Stages et de la Formation Continue qui conçoit et évalue les programmes. Les chefs de services identifient les besoins et soutiennent leurs équipes. Les syndicats représentent les salariés. Le Responsable Formation, les formateurs, les organismes de formation, et les employés jouent également des rôles clés.
- Dans la sélection des formations continues chez Cevital, la priorité va au service de production pour assurer l'efficacité opérationnelle, suivi par la maintenance pour garantir la fiabilité des équipements. Ensuite viennent la recherche et développement pour l'innovation, puis les services financiers pour une gestion rigoureuse. Les formations RH sont également importantes. Les services juridiques et autres suivent en fonction de leur impact opérationnel.
- La politique et les pratiques de formation continue mises en œuvre provoquent les mêmes effets qui étaient escomptés. Les effets repérés sont en accord avec les objectifs de départ : la formation contribue efficacement à adapter les salariés au travail et collabore à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficier d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés, mais restent cependant motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autres formations.

Selon l'analyse des résultats obtenus, on conclut que le service formation de l'entreprise Cevital Béjaia offre des formations, et surtout des formations continues, qui permettent de développer les compétences en adéquation avec les actions des salariés.

Conclusion

Ce chapitre a révélé que la formation continue est un pilier essentiel chez Cevital Béjaïa, permettant de concilier les aspirations individuelles des employés avec les objectifs de l'entreprise. Les résultats soulignent l'engagement actif des employés envers leur développement professionnel et la politique de formation proactive de l'entreprise. Cette approche garantit une main-d'œuvre compétente et motivée, prête à relever les défis du marché mondial. Ainsi, investir dans la formation continue apparaît non seulement comme une stratégie de développement des compétences, mais également comme un levier de compétitivité durable pour Cevital Béjaïa.

Conclusion
Générale

Conclusion générale

Le présent mémoire a exploré les différentes facettes de la formation, en examinant ses fondements essentiels et divers modes de transmission des connaissances. Nous avons d'abord mis en lumière l'approche conceptuelle du processus de formation et son impact sur l'efficacité des salariés. Ensuite, nous avons illustré les principes théoriques et pratiques de la formation. Donc, nous avons exploré divers modes de formation et leurs applications dans différents contextes.

La formation continue est essentielle pour optimiser la performance des salariés en entreprise. En investissant dans le développement professionnel de leurs employés, les entreprises renforcent les compétences, la motivation et l'adaptabilité de leur personnel, avec des bénéfices tant individuels que collectifs. La formation continue permet aux salariés d'acquérir et de consolider des compétences, maintenant ainsi leur motivation et engagement. Elle aide également les employés à s'adapter aux évolutions du marché, rendant les entreprises plus compétitives. Ce qui fait de la formation continue un investissement stratégique pour les entreprises, améliorant à long terme la performance individuelle et collective.

En se basant sur l'analyse des données recueillies durant notre stage, nous avons pu confirmer les hypothèses posées initialement, à savoir que la formation continue joue un rôle central dans l'amélioration des performances individuelles et collectives des employés, tout en renforçant leur motivation et leur engagement envers l'entreprise.

Les résultats de l'étude montrent que la politique de formation proactive de Cevital Béjaïa permet de concilier les aspirations individuelles des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet, investir dans des programmes de formation continue permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et de consolider celles déjà existantes. Ainsi, l'entreprise dispose d'une main-d'œuvre compétente et adaptable aux exigences du marché.

La formation continue a également été identifiée comme un levier de compétitivité durable, favorisant l'innovation, l'adaptabilité et la rétention des talents. Les salariés formés sont ouverts au monde de l'apprentissage et montrent une volonté accrue de poursuivre leur développement professionnel, même si cette formation ne se traduit pas toujours par une augmentation immédiate de leur rémunération. Cette culture de l'apprentissage continu s'est installée en vue de créer un environnement où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage, encourageant ainsi la prise de risques calculés favorable à la croissance de l'entreprise.

En conclusion, la formation continue représente un investissement stratégique majeur pour Cevital Béjaïa, constituant un élément essentiel de sa stratégie de gestion des ressources humaines. Elle permet de créer une culture de croissance et d'excellence, où les employés sont motivés, compétents et prêts à relever les défis d'un monde professionnel en constante évolution. En favorisant un environnement dynamique et compétitif, ces programmes de formation contribuent significativement à la réussite à long terme de l'entreprise. Grâce à eux, les salariés acquièrent de nouvelles compétences et consolident celles déjà existantes, rendant ainsi l'entreprise plus compétente et adaptable aux exigences du marché.

Bibliographies

Bibliographies

Ouvrages :

- ARDOUIN, THIERRY. "Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer." 2ème édition, Dunod, 2006, p.10.
- BUNETAUX, J. "Gestion des Ressources Humaines et Communication." 4ème édition, Yaoundé, 2007, p.100.
- CANDAU, P. "Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace." Edition Vuibert, 1897, p.333.
- Clark, D. R., & Mayer, R. E. "E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning." John Wiley & Sons, 2016.
- DARBELET, Michel et autres. "Notions fondamentales de gestion d'entreprise." éd Foucher, Paris, 1998, p.216.
- DE PERETTI, ANDRE. "Organiser des formations." Edition Hachette, Paris, 1991, p.28.
- Fullan, M., & Langworthy, M. "Towards a New End: New Pedagogies for Deep Learning." Thousand Oaks, CA: Corwin, 2013, p.56.
- Hofstetter, R., & Schneuwly, B. (Eds.). "Savoirs en (trans)formation. Au cœur des professions de l'enseignement et de la formation." Bruxelles : De Boeck Université, 2009.
- Klassen, T. R., & Dwyer, J. A. "Décrocher son diplôme (et l'emploi de ses rêves !)." Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2018.
- Lave, J., & Wenger, E. "Situated learning: Legitimate peripheral participation." Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LOIC, C. "Gestion des ressources humaines." Ed Dunod, Paris, 1991, p.298.
- Long, H. B. (2014). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. Routledge.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. "Gestion des ressources humaines : Gagner en performance par les RH." Pearson, 2019.
- SOYER, JACQUES. "Fonction formation." 3ème édition, organisation, c group Eyrolles, Paris, 2003, p.05.

Guides et manuels pratiques :

- Deloitte. (2020). The Impact of Continuous Training on Organizational Adaptability: A Study of Global Enterprises
- Digiforma. "Guide de l'ingénierie de formation." Digiforma, n.d., <https://www.digiforma.com/guide-of/guide-of-ingenierie-formation/>
- Noe, R. A., & Winkler, C. (2018). Employee training and development. McGraw-Hill Education.
- Organisation Internationale du Travail (OIT). "Manuel de formation du BIT pour l'inspection des conditions de travail à bord des navires de pêche." 2021.
- Thierry Teboul, Élodie Lombardo. "Les clés du développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre." Guide pratique d'Afdas, p. 5.

Rapports et publications officielles :

- European Commission. "Recommendation of the European Parliament and of the Council on the validation of non-formal and informal learning." 2012.
- Organisation internationale du travail (OIT). "Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable." 2008.
- UNESCO. "Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous 2015." 2015.
- World Economic Forum. "The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution." 2016.

Articles académiques et études :

- Bel, Nadjet. "La formation professionnelle continue en Algérie : enjeux et perspectives." *Insaniyat*, 2008, (41-42), 123-138.
- Hmelo-Silver, C. E. "Problem-based learning: What and how do students learn?" *Educational Psychology Review*, 2004, 16(3), 235-266.
- Khedri, I. "Le rôle de la formation continue dans le développement professionnel des enseignants de FLE au secondaire." *Volume 06, N° 01, 2021, 416-424.*

Web :

- "Définition de la formation inter et intra." CNFCE, <https://www.cnfce.com/dossier/definition-formation-inter-intra>
- "Fiche formation interne externe." OPCO Santé, 2020, <https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2020-03/Mnemotech-fiche-formation-interne-externe-fevrier2020-V2.pdf>
- "Formation en entreprise." Factorial, <https://factorial.fr/formation-en-entreprise/>
- "Formation et perfectionnement à l'étranger." ENSTI Annaba, <https://ensti-annaba.dz/formation-et-perfectionnement-a-letranger/>
- "Formation interne vs externe : le duel des stratégies de développement des compétences." Patrimoine RH, <https://www.patrimoine-rh.com/blog-innovation-rh/formation-interne-vs-externe-le-duel-des-strategies-de-developpement-des-competences>
- "Formation intra-entreprise : définition, avantages et inconvénients." Skillup, <https://www.skillup.co/blog/article/formation-intra-entreprise>
- "Formation professionnelle continue." Institut Ibn Rochd, <https://www.ibnrochd.com/2ipe/>
- "La communication interne : un levier de performance collectif." Factorial, <https://factorial.fr/blog/communication-interne/>
- "La formation en ligne en entreprise." Université du Québec à Montréal (UQAM), <https://oce.uqam.ca/la-formation-en-ligne-en-entreprise/>
- "La formation individualisée : un levier de performance pour les entreprises." Centre Inffo, <https://www.centre-inffo.fr/site-dynamique/actualites/la-formation-individualisee-un-levier-de-performance-pour-les-entreprises>
- "Pourquoi choisir un organisme de formation externe ?" Abskill, <https://www.abskill.com/actualites/pourquoi-choisir-un-organisme-de-formation-externe/>
- "Pourquoi choisir une formation en visioconférence ?" Cabestan Formation, <https://www.cabestan-formation.fr/pourquoi-choisir-une-formation-en-visioconference/>

Annexe

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de Master II, spécialité « gestion des ressources humaines » à l'université de Bejaia. Nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps afin de répondre à ce questionnaire pour nous aider à réaliser une étude portant sur « *le rôle de la formation continue dans la performance des salariés. Cas de Cevital* ».

Les informations que nous collecterons seront uniquement utilisées dans le cadre de notre travail. Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration à la réalisation de cette étude.

1/ Informations générales

1/ Genre :

- Femme
- Homme

2/ Quel est votre tranche d'âge :

- 20-30 ans
- 31 - 40 ans
- 41-50 ans
- 51 ans et plus

3/ Quel est votre niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4/ Dans quel service travaillez-vous ?

- Ressources humaines
- Comptabilité
- Production
- Marketing

- Commercial

5/ Quel est votre poste actuel au sein de l'entreprise Cevital ?

- Responsable
- Ingénieur
- Technicien
- Cadre
- Commercial
- Ouvrier

2/Questions adressées aux personnels

1/Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de Cevital ?

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

2/ Avez-vous bénéficié d'une Formation durant votre carrière ?

- Oui
- Non

3/ Si c'est non, pourquoi ?

- L'occasion ne s'est pas présentée
- Ma candidature n'a pas été retenue
- Ma situation familiale ne me permet pas de m'investir dans une formation continue
- Autres

4/ Si c'est oui, s'agit-il ?

- D'une seule Formation
- De plusieurs Formation

5/ De quel type est la formation dont vous avez bénéficié ?

- Perfectionnement
- Intégration
- Recyclage
- Le tas

6/ Votre Formation s'est effectuée à ?

- A l'intérieur de l'entreprise
- A l'extérieur de l'entreprise
- A l'étranger

7/ votre formation découle t'elle-de ?

- Facteur de motivation
- Obligation professionnelle
- Moyen de bénéficier d'une promotion
- Outil de performance

8/ Pourquoi continuer à se former est-il important ?

- Un levier de développement des compétences
- Un moyen d'accroître les connaissances

9/ Appréciez-vous votre formation continue ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Un peu satisfait
- Pas du tout satisfait

10/ Quelle est l'utilité de la formation continue ?

- Une meilleure maîtrise des tâches
- L'acquisition de nouvelles connaissances
- Une meilleure adaptation à votre poste

11/ Y-a-t-il un lien entre la formation compétence et performance ?

- Oui
- Non

12/ La formation continue contribue-elle au développement des compétences ?

- Oui
- Non

13/ Souhaitez-vous avoir l'opportunité de bénéficier d'une formation continue durant votre carrière ?

- Oui
- Non

14/ Si c'est oui, quels sont vos raisons ?

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

3/ Partie réservée aux responsables chargés de la formation continue

1/ Avez-vous suivi des formations professionnelles pour améliorer vos compétences dans le domaine de la formation continue ?

- Oui
- Non

2/ Si c'est oui, à quelle fréquence vous avez suivis ces formations professionnelles ?

- Moins d'un an
- Plus d'une année
- Autre.....

3/ Comment évaluez-vous la qualité des formations continues que vous avez suivies ?

- Très bonne
- Bonne
- Assez bonne
- Pas assez bonne
- Mauvaise

4/ L'intérêt que Cevital porte à la formation continue date de quelle période ?

- Depuis la création de Cevital
- Depuis plus de vingt ans
- Depuis plus de dix ans
- Au cours de ces cinq dernières années

5/ Comment procédez-vous à l'attribution des formations continues au sein de Cevital ?

- Selon le besoin de l'entreprise
- Selon l'expérience et l'échelon du salarié
- Selon la demande émanant des salariés
- Autre

6/ Quels sont les responsables qui interviennent dans le processus de mise en œuvre de la formation continue au sein de Cevital ?

- Le PDG
- Le directeur des RH
- Le directeur du service des stages et de la formation continue
- Les chefs de services (des salariés concernés)
- Les syndicats
- Autre

7/ Quels sont les services prioritaires dans la sélection des formations continues au sein de Cevital ? (Veuillez classer votre réponse selon l'ordre de priorité)

- Ressources Humaines
- Services de comptabilité et de la finance
- Service de production
- Service de maintenance
- Service de recherche et développement
- Autre

8/ Quel le pourcentage des salariés qui ont bénéficié d'une formation continue au sein de Cevital ces dix dernières années ?

- Moins de 10%
- Entre 10% et 20%
- Entre 20% et 30%
- Entre 30% et 50%
- Plus de 50%

9/ En tant que Responsable comment jugez-vous la performance des salariés ayant bénéficié d'une formation continue ?

- Significative
- Très Significative
- Peu Significative
- Pas de changements
- Autres

10/ Sur quel plan jugez-vous que la formation continue fût bénéfique pour les salariés ?

- Sur le plan d'endurance et de capacité de réactivité
- Sur le plan de maîtrise technologique et de processus de production
- Sur le plan organisationnel
- Sur le plan de communication interne et externe
- Sur le plan d'épanouissement général et du bien-être du salarié

11/ Pensez-vous que la formation continue au sein de Cevital est l'un des facteurs qui font de cette entreprise l'un des leaders sur le plan national et international ?

- Oui
- Non
- Sans avis

12/ Pensez-vous que la formation continue au sein de Cevital doit être renforcée et encouragée ?

- Oui
- Non
- Sans avis

On vous remercie infiniment pour votre précieuse collaboration

Table des matières

• Remerciements	
• Dédicaces	
• Liste des figures	
• Liste des tableaux	
• Introduction générale	1
• Chapitre I : Les fondements théoriques de la formation continue	3
Introduction	3
Section 1 : Approche conceptuelle de la formation	4
1.1 La formation : Enjeu de l'actualité	4
1.2 Définition de la formation	5
1.3 Les objectifs de la formation.....	6
1.3.1 Les objectifs de la formation au bénéfice du salarié.....	6
1.3.2 Les objectifs de la formation en faveur de l'entreprise	6
1.4 Les types de formation	7
1.4.1 Le perfectionnement professionnel	7
1.4.2 La formation « gestion prévisionnelle du personnel ».....	7
1.4.3 Le recyclage	8
1.4.4 La formation continue	8
1.4.5 La formation sur le tas 'site'	9
Section 2 : Les fondements de la formation	9
2.1 Adaptation aux besoins du marché de travail	9
2.2 Développement des compétences	10
2.3 Accès équitable à l'éducation et à la formation	12
2.4 Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).....	13
2.5 Apprentissage contextualisé et expérientiel	14
2.6 Développement de compétences transversales (soft skills).....	15
2.7 Evaluation et certification des compétences acquises	17
Section 3 : Les différents modes de formation.....	18
3.1 La formation interne.....	18
3.2 La formation externe	19
3.3 Le E-learning.....	20
3.4 La formation interentreprises.....	20

3.5 La formation intra-entreprise.....	20
3.5.1 La formation intra entreprise en visioconférence.....	21
3.5.2 Formation intra entreprise résidentielle	21
3.5.3 La formation à l'étranger.....	21
Conclusion.....	22
• Chapitre II : Le rôle de la formation continue dans la performance des salariés	23
Introduction	23
Section 1 : Les structures organisationnelles de la formation continue.....	24
1.1 Structures internes à l'entreprise.....	24
1.1.1 Département dédié à la formation continue	24
1.1.2 Service de Formation Permanente.....	25
1.1.3 La division de la formation continue	26
1.1.4 Unité de Perfectionnement Professionnel	26
1.1.5 Cellule de Développement des Compétences	27
1.2 Centre de Ressources Humaines.....	28
1.3 Partenariats avec des institutions académiques	29
1.4 Formation en entreprise.....	30
1.5 Groupes de pairs et réseaux professionnels.....	30
1.6 Programmes de mentorat et de coaching	32
Section 2 : L'évolution de la formation continue.....	33
2.1 Origines de la formation continue	33
2.1.1 Développement dans les années 1970-1980.....	33
2.1.2 Essor des années 1990 à aujourd'hui	34
2.1.3 Tendances actuelles.....	35
Section 3 : La performance des salariés.....	36
3.1 La performance.....	36
3.2 Définition de la performance globale.....	37
3.3 Les dimensions de la performance.....	37
3.4 Les types de la performance	38
3.5 Les indicateurs de la performance.....	39
3.6 Les objectifs de la performance	39
3.7 Les caractéristique et composante de la performance	40
3.8 Les outils de mesure de la performance	41

3.9 Pourquoi mesure-t-on la performance	41
Conclusion.....	42
• Chapitre III : Analyse du rôle de la formation continue au sein de Cevital - Béjaia	43
Introduction	43
Section 1 : Présentation de l'entreprise Cevital.....	44
1.1 Présentation de l'organigramme de l'entreprise Cevital	44
1.2 Situation géographique de Cevital.....	46
1.3 Historique.....	47
1.4 L'évolution de Cevital au fil des années	47
1.5 Secteurs d'activités.....	48
1.6 Les structures de l'entreprise Cevital.....	50
Section 2 : Méthodologie de l'enquête.....	51
2.1 Méthodologie de travail	51
2.2 Le déroulement de l'enquête.....	51
2.3 Contenu du questionnaire	51
2.4 Les outils de traitement des données	52
Section 3 : Analyse et discussions	52
3.1 Identification des répondants	52
3.2 La formation continue au sein de Cevital.....	59
3.3 Discussion et interprétation de nos résultats	69
Conclusion.....	71
• Conclusion générale	72
• Références	
• Annexes	

Résumé / Abstract

Résumé

Ce mémoire a pour objectif de déterminer le rôle de la formation continue dans le développement des compétences et des performances des salariés dans un environnement marqué par la concurrence et des évolutions perpétuelles. Après un rappel théorique sur le rôle de la formation continue dans la performance des salariés. Notre étude de cas a été menée au sein de Cevital Béjaïa. Notre étude empirique reposait sur une enquête de terrain via un échantillon de 50 des employés de Cevital Béjaïa.

Les résultats indiquent que 90% des employés considèrent la formation comme un moteur essentiel de la performance et de l'acquisition des compétences. La majorité des employés se montrent motivés et favorables à une formation continue, même si elle ne se traduit pas toujours par une augmentation de la rémunération. La formation continue est un investissement stratégique majeur pour Cevital Béjaïa. Elle améliore la performance individuelle et collective, renforce la motivation et l'engagement des employés, et favorise l'innovation et la compétitivité de l'entreprise.

Abstract

This thesis aims to determine the role of continuous training in the development of employees' skills and performance in an environment marked by competition and perpetual changes. After a theoretical review of the role of continuous training in employee performance, our case study was conducted at Cevital Béjaïa. Our empirical study was based on a field survey with a sample of 50 employees from Cevital Béjaïa.

The results indicate that 90% of employees consider training to be an essential driver of performance and skill acquisition. The majority of employees are motivated and favorable towards continuous training, even if it does not always result in increased remuneration. Continuous training is a major strategic investment for Cevital Béjaïa. It enhances individual and collective performance, strengthens employee motivation and engagement, and fosters innovation and competitiveness within the company.