

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention de diplôme de master en sciences gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

Intitulé

**L'impact de la formation sur la performance des salariés :
Cas du groupe CEVITAL**

Réalisé par :

- ALOUTI Lydia
- IHAMOUCHEEN Lamia

Encadré par :

Mme TIMERIDJINE Sara

Année universitaire : 2021/2022

REMERCIEMENTS

NOUS REMERCIONS DIEU TOUT PUISSANT DE LA VOLONTÉ ET LA FOI DONT ILS NOUS
GRATIFIÉ.

NOS VIFS REMERCIEMENTS S'ADRESSENT À NOTRE PROMOTEUR MME TIMRIDJIN
SARA, POUR SA PRÉSENCE, SES ORIENTATIONS, AINSI QUE SES CONSEILS.

NOUS ADRESSONS UN GRAND MERCI AUX MEMBRES DU JURY QUI ONT ACCEPTÉ
D'ÉVALUER NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE.

NOUS TENONS AUSSI À TÉMOIGNER NOTRE GRATITUDE POUR NOTRE CO-
PROMOTRICE MME. LOUNIS DALILA, POUR SON ACCOMPAGNEMENT DURANT NOTRE
STAGE.

NOUS TENONS ÉGALEMENT À REMERCIER LE PERSONNEL DE ENTREPRISE CEVITAL
POUR LEUR ACCUEIL ET SOUTIEN DURANT NOTRE STAGE.

NOS REMERCIEMENTS S'ADRESSENT AUSSI À TOUTE PERSONNE AYANT
CONTRIBUÉ DE PRÊT, OU DE LOIN À LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL.

Je dédie ce mémoire :

À la source de courage et d'affection mon père MOULOUD, qui a tout sacrifié pour que j'atteigne ce niveau.

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

À mes chères sœurs Mélissa et Rania qui m'ont jamais quitté que dieu les protèges et leurs offre de la chance et le bonheur

Mes amies Sadika, Amina, Lydia

À ma très chère binôme Lydia Alouti pour son soutien moral, patience, et sa compréhension tout au long de ce projet

A cette personne qui me est très cher qui ma soutenue tout au long de cette période qui à su m'encourager me réconforter me donné de la force...merci

À tout ma famille

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

À tout mes camarades de la promotion MASTER en Management des Ressources Humaines 2021/2022

Lamia

Je dédie ce projet :

A ma très chère mère NADIA, quoi que je fasse ou je dise,

Je ne saurai point te remercier comme il se doit,

Ton affection Me couvre,

Ta bienveillance me guide et

Ta présence A mes coté a toujours été ma source de force

A mon précieux père FARID à qui je dois ma vie, ma réussite et tout mon respect

A ma chère sœur ROSA et son mari AHCENE qui n'ont pas cessé de m'encourager et soutenir.

Que dieu les protèges et leurs donne la chance et le bonheur dans leur vie

A ma sœur LIZA qui m'a accompagner et m'a soutenue tout au long de mon projet

Et mon adorable petite sœur LEA qui sais toujours comment

Procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.

A mon grand et unique frère YANIS qui ne cesse de m'encourager

A la mémoire de mon cher-grand père MOHAND, puisse dieu le tout puissant l'avoir en sa sainte miséricorde

A mes grands-mères LOUISA ET ZOUINA et grand père RABEH, mes oncles et mes tantes. Que dieu leurs donne une joyeuse vie

A tous mes cousins et cousine et mes amies Lamia, Sadika, et Amina

Merci pour tout leur amour et leurs encouragements

Sans oublier mon binôme LAMIA pour son soutien moral, sa patience, et sa compréhension tout au long de ce projet

Lydia

SOMMAIRE

Introduction général.....	01
Chapitre I :La gestion et le suivi de la formation	
Section 1 : Les fondements de la formation.....	06
Section 2 : La politique et le suivi de la formation.....	13
Chapitre II : La gestion de la performance	
Section 1 : la performance en entreprise.....	27
Section 2 : enjeu de mesure d'une GRH performante	34
Chapitre III : La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL	
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	49
Section 2 : Interprétation des données.....	52
Conclusion général.....	70
Bibliographie	
Annexe	

La liste des abréviations

RH : ressources humaines

GRH : gestion des ressources humaines

DRH : direction des ressources humaines

INSFP : instituts nationaux spécialisés dans la formation professionnelle.

SMP : Le système de mesure de performance

FRH : Fonction ressources humaines

SIG : Système d'information de gestion

TBP : Le tableau de bord prospectif

GRP : groupe CEVITAL

Liste des Figures

Figure N°01 : La performance globale.....	30
Figure N°02 : La décomposition de la GRH.....	31
Figure N°03 : Objectifs de mesure de performance.....	32
Figure N°04 : Tableau de bord prospectif.....	39
Figure N°05 : Tableau de bord de performance de la ressource humaine.....	41
Figure N°06 : Les sources de performance.....	43
Figure N°07 : Les niveaux de mesure des performances.....	43
Figure N°08 : Répartition de l'échantillon par sexe.....	52
Figure N°09 : composition d'échantillon selon l'âge	52
Figure N°10 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.....	53
Figure N°11 : Répartition de l'échantillon par cadre socioprofessionnelle.....	53
Figure N°12 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.....	54
Figure N°13 : Répartition de l'échantillon par la situation familiale.....	54
Figure N°14 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation.....	55
Figure N°15 : Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié.....	55
Figure N°16 : L'intervalle de temps enregistré entre les formations.....	56
Figure N°17 : Critères de sélection des employés pour une action formation.....	56
Figure N°18 : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours.....	57
Figure N°19 :perception de la formation par le personnel formé.....	57
Figure N°20 :Répartition de l'échantillon en fonction de l'atteinte des objectifs de la formation.....	58
Figure N°21 : Mesure du degré de satisfaction des salariés.....	58
Figure N°22 : La finalité des connaissances acquises durant la formation.....	59
Figure N°23 : L'évaluation avant la formation	59
Figure N°24 : L'évaluation après la formation.....	60
Figure N°25 : Répartition de l'échantillon selon le degré d'influence de formation sur la performance RH.....	60
Figure N°26 : La décision de la hiérarchie après la formation.....	61
Figure N°27 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la politique de formation....	61
Figure N°28 :L'appréciation des salariés sur l'animation de la formation sur le plan pédagogique.....	62
Figure N°29 : Appréciation sur les outils d'évaluation de la performance RH.....	62
Figure N°30 : Les différents types d'indicateurs de performance RH utilisés par CEVITAL.	63
Figure N°31 : Répartition de l'échantillon par l'évaluation des salariés.....	64

Introduction Générale

Introduction Générale

«Ce qui diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier »

Cette citation appartient à un dirigeant d'une entreprise californienne. Nous avons choisi de commencer par cette appellation pour souligner l'importance du capital humain au sein de l'entreprise. Car dans le contexte actuel de globalisation de l'économie avec ses nouvelles contraintes et ses nouveaux défis imposés, l'entreprise est contrainte à chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel.

Au vrai sens, la GRH est la gestion des hommes au travail dans l'organisation, elle consiste à réaliser la meilleure adéquation possible entre des emplois de l'entreprise et les ressources humaines disponibles afin d'assurer un niveau satisfaisant de rendement. D'où la nécessité de disposer d'outils permettant de contribuer à la performance de l'entreprise et de renforcer sa compétitivité et sa rentabilité

Pour ce faire, la GRH a fait de l'homme un objet de gestion, HENRY FORD a dit « *prenez mes machines et laissez-moi mes hommes, je continuerais à produire de belles voitures* ». La ressource humaine développe ses compétences par la formation, ce qui lui permet de mesurer ses capacités et augmente sa motivation afin d'atteindre les objectifs et les buts fondamentaux visés par l'entreprise.

La formation est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir-être. Elle est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'information au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques, et technologiques. Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner, ou la maintenir.

De nos jours, la formation professionnelle est l'une des techniques de la Gestion des Ressources Humaines et sociales qui permet la régulation de la main-d'œuvre qualifiée alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin. L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre des compétences actuelles et les compétences requises, cet investissement produit plusieurs bénéfices, tel qu'une amélioration de la performance, l'amélioration de la qualité des produits et services, la satisfaction des clients, l'augmentation de la profitabilité.

Introduction Générale

L'entreprise comme l'employé doivent admettre qu'actuellement rien n'est jamais acquis, c'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnelle, en effet avec l'évolution de l'organisation du travail, la pointe du progrès n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié, la compétence actuelle de l'employé ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

Avant d'entreprendre la formation des salariés, il est nécessaire de faire une analyse des besoins de formation qui naît d'un besoin organisationnel et professionnel, visant l'atteinte d'objectif précis pour un groupe d'employés donné. Cette étape permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance des ressources humaines¹.

Néanmoins la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Son but ultime est d'améliorer la performance des salariés, les comportements professionnels, et les compétences dans le sens désirés.

Pour gérer une performance, il faut pouvoir la comprendre et la faire évoluer. Cela suppose des instruments de mesure et des outils d'action, qui devraient être produits à partir des besoins managériaux.

Depuis des années les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leurs fonctionnements sans tenir compte d'une de leurs ressources clé : les ressources humaines. C'est dans cet esprit que ce travail de recherche porte sur l'impact de la formation sur la performance des salariés.

Comme toute entreprise, CEVITAL cherche toujours à être un leader sur le marché nationale et une entreprise concourante sur les déférentes pôles internationaux, il cherche aussi à améliorer l'état de ses effectifs humaines qui constitue son moteur de réussite. Elle mobilise des ressources matériel et immatérielle au service de la formation dans le but d'atteindre le niveau d'excellence sur le marché.

Ce travail concerne particulièrement la direction de CEVITAL agro-industrie qui dispose de plusieurs unités de production ultra modernes. Notre de recherche consiste à répondre à la problématique suivante qui se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines :

¹CAMUSSO Dominique, Les plans de formation, Edition le Harmattan, Paris (France), 2007, P. 175.

Introduction Générale

« **Quel est l'impact de la formation au sein de CEVITAL sur la performance des salariés ?** »

A la lumière de cette question principale un certain nombre de questions s'impose :

- En quoi consiste la formation ? Et comment est élaboré le plan de formation au sein de l'entreprise CEVITAL ?
- Comment contribue une politique de formation à la performance des ressources humaines ?
- Sur quel outil repose l'analyse de la performance ?

A partir de cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01:

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

Hypothèse 02 :

Le tableau de bord reste le principal outil dans l'analyse de la performance de l'entreprise, il reflète au mieux les activités de l'entreprise.

Les objectifs principaux de notre recherche est d'ordre pédagogique .en effet traiter ce thème nous a permis d'acquérir des connaissances et de les approfondir dans le domaine de la gestion du travail, connaître l'aspect et la place de la formation au sein du groupe CEVITAL et l'impact qu'elle a sur les performances des RH, de démontrer le processus de la mise en œuvre de cette dernière au niveau de cette organisation.

Mais aussi montrer si l'entreprise CEVITAL investit en homme autant qu'elle investit en matériel.

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans une approche hypothético déductive suivant une démarche théorique et une démarche empirique. Dans un premier temps nous avons pu constituer une revue de littérature ce qui nous a permis de mieux cerner les contours de la formation et de la performance RH. Pour la démarche empirique, nous avons entrepris une approche qualitative et quantitative, pour collecter les données nécessaires pour répondre à la problématique étudiée et aux hypothèses énoncés. Pour y répondre nous avons étudié le cas de l'entreprise CEVITAL agro-industries, au niveau du département ressources humaines, en particulier le service formation.

Introduction Générale

Notre mémoire est scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques de la formation qui est composée de deux sections. La première repose sur les fondements de la formation et la deuxième sur la politique et le suivi de la formation. Le second chapitre concerne la performance de des ressources humaines et est composé de deux sections : la première section traite des généralités sur la performance RH, tandis que la deuxième section aborde les enjeux de mesure d'une GRH performante.

Le troisième chapitre constitue l'analyse du terrain au travers d'un cas pratique afin de vérifier la contribution de la formation dans la performance des RH de l'entreprise CEVITAL. Ce chapitre sera divisé en deux sections : la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL et la méthodologie empruntée pour ce travail, tandis que la seconde rapporte l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre I :

La gestion de la formation

Introduction

Toutes entreprise est confrontée aujourd'hui à des pressions conjointes de la concurrence et de l'innovation technologique. Et pour y répondre, elle n'a d'autre choix que de miser sur la compétence comme levier déterminant pour développer la performance des RH et de son organisation. La formation est l'outil qui permet d'agir sur les compétences des collaborateurs, de continuer à les développer, de les renforcer.

Une organisation dont les compétences n'évoluent pas est rapidement condamnée à disparaître, toute entreprise qui veut rester performante, rentable, et compétitive devrait prendre en compte le facteur humain, enjeu réel de stratégie et de développement.

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences au travailleur, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

Ce chapitre portera sur :

Le cadre théorique de la formation dans lequel on va définir la formation, la politique de formation, ses objectifs et enjeux, et ses types.

Le processus de formation dans lequel on va voir comment établir un plan de formation par la suite l'évaluation de la formation.

Section 1 : les fondements de la formation

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

1- Définition et l'évolution de la formation

1.1 Définition de la formation

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

Selon **Jean Pierre CITEAU** : « *la formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle* »².

D'après **Jean Marie Peretti** : « *la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer les connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaire la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'il leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futur* »³.

La troisième définition est présentée par **Raymond Vatier** un chercheur en gestion des ressources humaines, qui selon lui la formation « *c'est l'ensemble des actions capables de mettre des individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise* »⁴.

Et selon l'Encyclopédie de la gestion et développement : « la formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens elle peut être considérée comme une fonction de

² J.P.CITEAU. « Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique, 3ème édition », Dalloz, 2000, P.101

³ J.M Peretti « Ressources humaines et gestion de personnel, 2eme édition », éd Vuibert, Paris, 1998.P99

⁴ VATIER Raymond »Développement de l'entreprise et promotion des hommes, 4eme édition », EMI ,Paris, P34

production. L'approche de la formation s'exprime principalement par la notion d'investissement formation ».

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

La formation est considérée comme :

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

1.2 L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avaient engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiée, en techniques et en cadre. Pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propre à la formation auxquels l'État accordé une grande liberté aux employeurs afin de former les cadres en leur assurant la totalité du financement .A partir de ces années, les pouvoirs publiques ont assisté à la création d'instituts de technologies supérieurs, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs de l'agriculture, de l'énergie , des finances⁵...

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

Dans les années 1981, le gouvernement Algérien a pris conscience du retard en matière de formation professionnelle, cette dernière est devenue objectif à atteindre. De là, elle est allée

⁵ MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Edition Cas Caw, Alger (Algérie), 1986, p.108

jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché du travail un minimum d'employés qualifiés par an. Pour cela, l'état a mis en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisées dans la formation professionnelle (INSFP).

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

La nation de formation signifie le processus par lequel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien du pouvoir public que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants⁶.

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

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue aujourd'hui un véritable investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement afin de s'adapter aux exigences de la mondialisation⁷.

2. Les objectifs de la formation⁸

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

⁶ Cahiers du CREAD, formation adaptative et insertion au sein de l'entreprise publique algérienne, N° 66-67, 2003/2004, P.83

⁷ GUALINO Villa, SETTIMIO Viale. Op.cit,P.17.

⁸ SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, paris (France), 2007, P.280.

2.1 Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise

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

2.2 Les objectifs sur l'initiative des salariés

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

2.3 Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?

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

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

3. les types de formation⁹

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

On distingue deux types de formation :

3.1 La formation initiale :

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consiste à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi, le maintien d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.¹⁰

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

3.2 La formation continue

Elle permet d'approfondir les connaissances à la cour de la carrière, on distingue deux types :

3.2.1 La formation de courte durée

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

⁹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Édition Vuibert, Paris, 2008, p.45

¹⁰ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ».Les éditions Houma imprimé 2003, p.13

➤ **Formation séminaires ou perfectionnement**

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

➤ **Formation de recyclage**

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

➤ **formation préalable à la titularisation**

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

➤ **formation sur tas**

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

3.2.2 Formation de longue durée

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

4. Les actions et les enjeux de la formation

4.1 Les différentes actions de formation

Une entreprise définit l'acte de formation comme suit :

- ❖ **Action adaptation** : elles ont pour but de faciliter l'accès des travailleurs à un premier ou à un nouvel emploi (formation professionnelle).
- ❖ **Action de promotion** : permet aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée.

- ❖ **Action de prévention** : réduit les risques d'inadaptation de qualification à l'évolution des techniques et des structures de l'entreprise en préparant les travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activités soit dans ce cadre, ou en dehors de leurs entreprises .
- ❖ **Actions de perfectionnement** : il s'agit des actions de formation qui visent à une adaptation permanente des travailleurs, de l'évolution technique et technologique par un relèvement continu du niveau des connaissances du travail. L'entreprise devra assurer de façon permanente à son capital humain un complètement de formation portant sur des problèmes de la production et l'évolution technique liée à leurs postes de travail.

Plusieurs circonstances bien différentes pouvant provoquer un besoin en perfectionnement :
Compétences insuffisante du titulaire dans sa fonction actuelle, nécessité de maintenir la compétence du titulaire dans une fonction qui évolue, approfondissement des compétences dans une spécialité en raison de l'évolution technique.

4.2 Les enjeux de la formation

- Développement la productivité personnel.
- développement de la flexibilité et de la réactivité du personnel face aux changements.
- développement de l'expertise grâce aux compétences acquises et développées lors des formations.
- amélioration de l'autonomie et de la polyvalence du personnel, un personnel bien formé requiert moins de supervision.
- gain de temps pour rendre le salarié nouvellement embauché opérationnel.
- augmentation de la fidélisation de l'équipe et développement du sentiment de l'appartenance l'entreprise, la formation est un très bon outil pour conserver les salariés et limiter le turn-over.
- développement de la motivation des collaborateurs, en effet la formation est un formidable levier de motivation, quand celle-ci répond aux besoins des salariés « vous avez de la valeur pour nous, nous reconnaissons vos compétences, nous vous formons car ensemble nous allons réussir »¹¹
- la formation favorise un climat de travail positif entre les services et permet de faciliter la communication entre les équipes, les services.
- la formation permet de valoriser et améliorer l'image de l'entreprise en prouvant les compétences de ses salariés à ses clients et actionnaire.

¹¹ www.maroc-performance.com

Section 2 : la politique et le suivi de la formation

La politique de formation permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, de rapprocher les responsables des besoins exprimés sur le terrain par l'ensemble de personnel,

Le développement des compétences de l'individu et de ses savoirs nécessitent une politique de formation à la hauteur de combler l'ensemble des besoins détectés, au préalable, la politique de formation constitue un élément de la démarche de la construction du plan de formation.

Pour une politique de formation réussie il convient à la fois de bâtir un plan d'action en harmonie avec la stratégie de l'entreprise et mettre en place des tableaux de bord synthétiques facilitant ainsi la prise de décision.

1. Définition d'une politique de formation

La politique de la formation est un document ou un « *exposé de motifs* » qui vise à répondre à des finalités diverses .Elle est défini aussi comme « *un élément d'une entreprise, visant à assurer d'une manière globale sa rentabilité, la satisfaction de ses clients et l'implication de son environnement* »¹²

Selon **JACQUE SOYER**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « *doit être écrite et diffusé* »¹³. Quant à la définition d'**Alain MEIGNANT**, une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée¹⁴.

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

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

¹² WEISS D, les ressources humaines, 2^{ème} Ed, Edition d'organisation, paris (France), 2003 P. 440.

¹³ JACQUE SOYER « formation » Edition organisation, paris, 1999, p. 48

¹⁴ ALAIN MEIGNANT « manager la formation » Edition liaison, paris, 1997, p65

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

- ❖ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique.
- ❖ Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

2- Les objectifs de la politique de formation

La politique de formation a pour objectif la mise en œuvre d'une culture de formation selon les besoins et oriente les actions dans le développement professionnel des travailleurs, et cela selon les modalités suivantes :

- évaluer les besoins de formation et établir les priorités afin de développer diverses habilités et compétences dans les champs d'expertise des travailleurs.
- adapter l'offre de la formation selon les besoins et la réalité du milieu afin de mieux répondre au développement professionnel des travailleurs.
- procéder à la mise en marché des activités de formation
- participer au développement de la forme et du contenu de la formation.

La politique de la formation a pour mission fondamentale la réduction des écarts de compétence, qui constitue l'un des gages les plus visés, vu l'importance de la détention de la Compétence adéquate au poste de travail occupé qui s'inscrit dans une stratégie de résolution et de prévention des dysfonctionnements au sein de la structure de l'organisation .ce qui permet en grande partie de contribuer à l'évolution du personnel de l'entreprise pour qu'il puisse être acteur de toute démarche d'évolution au sein de l'organisation .

3. Piloter un projet de formation

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

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

Pour atteindre ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

- ❖ **les moyens humains** : ils représentent les responsables de la formation, ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.
- ❖ **les moyens financiers** : la conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier ...)

3.2 Les besoins et leur analyse

Recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie, cette tâche doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation est sensible à l'efficacité organisationnelle.

- ❖ **la notion de besoin de formation** : d'après certains auteurs, l'expression « besoin de formation » n'est qu'un langage utilisé par l'organisation. En fait, il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est considérée comme étant un moyen d'aide aux organisations afin de pouvoir trouver une solution aux problèmes rencontrés.

Pour **ALAIN MEIGNANT** : « *le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concentrés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »¹⁵

Avant d'offrir une quelconque formation, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation ou la résolution d'un problème particulier.

3.2.1 Les types de besoins :

Les besoins peuvent être personnels, individuels ou collectifs :

- **Les besoins personnels** : lorsqu'un salarié éprouve un problème ou un désir à atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration, et qu'il pense que la formation va l'aider.

¹⁵ ALAIN MEIGNANT, op.cit.150

- Les besoins individuels : il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un individu, mais dans le cadre ou le poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.
- Les besoins collectifs : ils correspondent au problème et objectifs concernant des groupes, tous les titulaires d'un poste donné ou tous les membres d'une unité donnée.

3.2.2 Identification et analyse des besoins de formation : l'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés, de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement des ressources humaines.

Elles doivent être aussi en mesure de détecter le multiple changement affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, la nouvelle tendance sociale et la nouvelle stratégie de l'organisation.

L'identification des besoins commence par la collecte de la donnée, puis leur analyse afin de déterminer les vrais besoins de formation.

- **recueil des données**: cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, entre autres. Sur le taux des accidents au travail, sur les qualifications possédées par les salariés. On distingue deux types de détermination des besoins¹⁶ :
 - détermination à partir des attentes des individus et des groupes.
 - Détermination à partir de l'analyse de la situation du travail.

L'enquête auprès du personnel allie entretiens (individuels et groupe) et les questionnaires.

Ce dernier comporte souvent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation.
- Une deuxième partie précise les souhaits du salarié et les stages qu'il choisit de suivre. Ces questionnaires sont préparés et traités, soit par les services internes de formation, soit par un organisme extérieur. L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoins et une typologie des attentes et des actions.

¹⁶ JEAN MARRY PRETTI « TOUS DRH » édition d'organisation Paris 1997, P.403

- **Les méthodes centrées sur le besoin de l'organisation :** elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles.

Les méthodes sont dérivées de l'analyse du poste. A partir des descriptions existantes, des informations sur les évolutions souhaitées et probables du contenu du poste, de l'opinion des personnes occupant le poste et ayant une expérience condition concrètes du travail, les compétences requises sont identifiées. Le cas le plus difficile est l'analyse des besoins liés à des métiers nouveaux pour lesquels il n'existe pas de référentiel observable.

- **Les méthodes de diagnostic individuel :** elles reposent sur l'évaluation du potentiel et de la capacité d'apprentissage. A partir, en particulier de test d'aptitudes, de connaissances, de plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par un salarié de compétences nouvelles sont évaluées.
- **Analyse des données recueillies :** toutes les données une fois rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière l'écart de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.
Les écarts de qualifications déterminées lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans des organisations à haute technologie.
- **Classification des besoins :** la classification des besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation. Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu, le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

4. Élaboration d'un plan de formation

4.1 Définition et objectif du plan de formation

Selon **Jacques SOYER**, 1998, « *le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, technique et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management dans l'entreprise, et les politique du personnel* ». ¹⁷

Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique de formation,

¹⁷ Jaques SOYER, 1998, « fonction formation, 2ème édition », Edition d'organisation, paris. P162

mais également des dernières orientations définies chaque années et présentées aux partenaires sociaux. Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux de divers unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable de formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

- **Les objectifs du plan de formation**

- planifier sur une ou plusieurs années, des actions de formation, de bilan de compétences et d'évaluation des acquis de l'expérience au bénéfice des salariés de l'entreprise.
- assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.
- adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise.
- développer le capital humain.

4.2 La constitution du plan de formation

Avant de construire le plan de formation, il est préférable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :

- établir un référentiel des compétences requises.
- positionner les besoins en tenant compte du référentiel
- établir des cahiers de charge et formuler les projets individualisés convergents.
- assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois la priorité établie parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées ¹⁸ :

- Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne/externe) selon les compétences à développer?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera a la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra e gérer le développement des compétences du personnel. La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- l'identification des compétences requises.

¹⁸ www.TECHNO COMPETENCES.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE RH COMPLET PDF.

- l'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- la sélection parmi les besoins de compétence qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.
- enfin l'élaboration des cahiers de des actions de formation.

En réalité le plan de formation n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers de charge des actions de formation. Par ailleurs, Boterf¹⁹ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- la contribution attendue de la formation.
- les caractéristiques de la population à former.
- les objectifs de compétences.
- les modalités (moyen, organisation).
- les caractéristiques des organismes prestataire et des formateurs.
- les modalités d'évaluation.

4.3 La réalisation et le suivi du plan de formation

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe de formation, mais aussi pour tous les responsables d'action. ainsi, le plan de formation doit être largement diffusé dans l'administration.

4.3.1 La réalisation du plan de plan de formation

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : interne, stage. La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

4.3.2 Le suivi du plan de formation

Jaques Soyer définit le suivi comme : « *l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé* »²⁰

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

¹⁹ GUY LE BOTERF, « l'ingénierie des compétences », édition d'organisation, Paris, 1999, P.191

²⁰ JAQUES SOYER OP.CIT, p246

Il est alors possible de mettre en parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de surveiller l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé. Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupe formés, le nombre des stagiaires, le nombre d'heures....

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction. Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance.

Et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action. En effet, le suivi de l'action a pour projet de retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase d'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

4.4 Tableau de bord et indicateurs de formation :²¹

4.4.1 Définition

Le tableau de bord est l'outil qui permet de consulter, en une fois une série de d'information nécessaire pour suivre et ou évaluer la situation par rapport à des points particuliers. le tableau de bord n'est donc rien d'autre qu'un document, présentant un ensemble d'indicateurs choisis pour rendre et suivre une situation.

La combinaison et déclinaison de ses indicateurs permettant de saisir les objectifs et la stratégie de l'idée. C'est à la fois un outil d'évaluation et d'aide à la décision parce qu'il permet de faire le point sur des éléments jugés stratégiques et d'orienter la suite des activités en connaissance de cause.

Les tableaux de bord peuvent être, plus au moins globaux ou précis et comporter ou moins d'indicateurs. Tout dépend de ce que l'on veut suivre ou évaluer, du type d'objectifs que l'entreprise s'est fixée et du niveau auquel la situation veut être suivie. Les indicateurs peuvent en effet être calculés pour l'ensemble de l'entreprise ou au contraire par unité locale par département, par catégorie socioprofessionnelle, genre, etc.

4.4.2 Tableau de bord de formation

Le tableau de bord de la formation doit demeurer la synthèse des seules informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme. D'après divers auteurs ; il n'y a

²¹ Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^{ème} édition.2011 Eyrolles.

pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type et il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise. Le tableau de bord de la fonction formation permet ainsi le pilotage des actions et la politique de formation, qui constitue l'un des volets de la gestion des RH.

5. Le suivi et l'évaluation de la formation

5.1. Le suivi de la formation

Le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas à grand-chose. Une fois formé, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. Au point ou plusieurs oublient se s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi un suivi après la formation.

Il s'agit de simuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur des progrès accomplis, de définir les développements de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir le développement éventuels d'action, etc. de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement. Enfin dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est souvent vue comme une autocritique. Pour effacer cette perception inefficace l'évaluation, devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, et non de punir.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

5.1.1 Le suivi de la mise en pratique en fin d'action

Par la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux-mêmes devenus facteur de changement. Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, change à son tour afin de mettre pleinement à profit leurs nouvelles capacités. Donc le suivi de l'action a pour objet le retour à une nouvelle situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences. Par exemple : modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation.

5.2 L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints. Évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à ses composantes, comme le contenu, les techniques, les supports, etc. Établir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre une décision concernant le programme transmis et les programmes futurs. La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

- Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.
- Chercher à connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation.
- Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après formation.

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.)²²

5.2.1 Les niveaux d'évaluation de la formation

La définition de l'évaluation de la formation réside dans la notion de résultat attendu de la formation. Dans le domaine de l'action de formation, le résultat attendu est formulé à travers les objectifs assignés à la formation. Évaluer la formation, consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou dépassés. Ainsi définie, l'évaluation permettra d'apprécier ou de mesurer l'efficacité en entreprise.

L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps :

- **Premier Niveau** : elle permet de mesurer la qualité et l'efficacité pédagogique de l'action de formation. Cette mesure traduit l'efficacité du travail des formateurs et la réceptivité de ses stagiaires. Son objectif est d'obtenir une appréciation qualitative de la part du stagiaire sur la formation qui s'est déroulée. L'appréciation qu'il porte sur cette action peut être demandée de manière orale ou par écrit.²³

Aussi, l'appréciation qualitative porte sur les conditions d'organisation du stage et son efficacité pédagogique.

²² RAFIL AGHILAS, mémoire de licence en science de gestion, option, management, thème, contribution de la « formation au développement des compétences », 2010, p.4

²³ C. CHARLES, A. DÉYRIEUX ; La Formation dans l'entreprise ; Ed DELMAS ; 1991

- **Deuxièmes Niveau** : cette mesure s'effectue après un certain délai dans les mois qui suivent la formation, en situation réelle de travail. Il s'agit d'un travail d'observation, qui est effectué par les responsables hiérarchiques direct, où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leur poste de travail respectif ou mission qu'il leur est assignée, et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés²⁴.
- **Troisième niveau** : C'est à ce niveau que se situe la vraie efficacité de la formation ou il est censé de mesurer le véritable retour sur investissement de la formation. C'est donc sur ce plan que sera examiné de façon privilégiée l'indice réellement utile de la formation à travers deux types d'indicateurs principaux :

- Les indicateurs directs de performance :

Augmentation des productions, variation des chiffres d'affaires ou valeurs ajoutées et profitabilité par activité qui seront appréciées avant et après formation²⁵.

- Les indicateurs indirects de performance :

Il traduisent soit une amélioration des conditions de l'activité comme qualité, taux de rebuts, niveaux de satisfaction des clients, consommation de matière, ou une baisse des dysfonctionnements, suivant le cas et les objectifs visés. C'est ainsi que l'on mesurera la baisse d'absentéisme, du micro absentéisme, des accidents et incidents du travail.

5.2.2 Les moments de l'évaluation

Débutent fort se dégagent dans la démarche (évaluation à chaud, évaluation à froid) à l'intérieur desquels se déclinent les différents types d'évaluation. Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adapté débute dès la phase de commande de formation.

❖ L'évaluation à chaud :

Elle intervient de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelque soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leur avis. Elle

²⁴ J.P CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines ; Ed Dalloz ; 2000 ; P 105

²⁵ B. MARTORY, D. CROZET ; Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances ; Ed DUNOD, 2001 ; P.93

comprend l'évaluation de la satisfaction, l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation.

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation, il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or, Il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation. Puisque la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats. Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

❖ **L'évaluation à froid** : elle intervient après l'action de formation, la période séparant de fin de formation de l'évaluation a froid être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage. Elle comprend :

- l'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées)
- Elle peut s'effectuer à travers le questionnaire, d'une journée d'évaluation et/ ou d'une autoévaluation.
- l'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels (2^{ème} niveau).
- Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux inter modules ...).
- L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service (3^{ème} niveau).

Le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir : durée du stage, cout, domaine de formation, formation métiers/ développement..., aspects techniques/ comportementaux formation inter/ intra entreprise.

Conclusion

Gérer la formation, signifie en effet pour l'entreprise de pouvoir agir dans les domaines qui vont de la définition des objectifs de la formation jusqu'au suivi du budget consacré à la formation. En effet, cette gestion n'est du seul ressort du service de formation de l'entreprise. Ce dernier est évidemment le moteur dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation, mais cependant, la politique de formation précise la vision qui inspirera les actions

tant à court terme qu'à moyen ou long terme. Cette vision devra être cohérente avec le futur souhaité et/ou recherché, de manière à construire l'avenir de façon progressive. Par ailleurs, un plan efficace de formation doit passer par un recensement des compétences des salariés. Un référentiel mis en place et géré par la DRH, celle-ci concerne l'entreprise dans son ensemble.

Par ailleurs, un plan efficace de formation doit passer par un recensement des compétences des salariés. Un référentiel mis en place et géré par la DRH, avant de se lancer dans un plan de formation des salariés, la voie la plus sage consiste à élaborer en premier lieu un référentiel des compétences existantes. Il s'agit de dresser l'état des lieux du capital humain en recensant les profils et les postes, afin de cerner les besoins de formation de chacun. Le tout en s'appuyant sur un outil adapté. L'opération portera ses fruits à condition d'avoir une réelle stratégie d'entreprise.

Après chaque formation c'est la phase d'évaluation, qui est un outil de maîtrise de la formation. Dans ce sens, elle se doit d'être permanente et non plus une simple opération se déroulant à l'issue d'un stage. Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

Après chaque formation c'est la phase d'évaluation, qui est un outil de maîtrise de la formation. Dans ce sens, elle se doit d'être permanente et non plus une simple opération se déroulant à l'issue d'un stage. Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

Chapitre II

La gestion de la performance

Introduction :

Face au contexte actuel de l'économie et la mondialisation, les entreprises sont appelées à s'adapter à ce nouvel environnement pour affronter la concurrence, ce qui les conduit à améliorer leur performance sur le plan économique et financier ainsi qu'en matière de gestion de ressource humaine.

Les ressources humaines constituent un capital incontournable pour les entreprises, sans ressources humaines, l'entreprise n'est pas amenée à atteindre ses objectifs. Par conséquent, de plus en plus d'entreprises semblent accorder une grande importance à la gestion des ressources humaines. À cet égard, un des buts des entreprises est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances.

La performance est le rapport d'un résultat à un effort. Elle est encore du point de vue de la théorie du développement des organisations, une information, le plus souvent quantifiée, qui

Indique l'état ou le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des normes ou des plans retenus par l'organisation.

La relation entre la formation et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorable aux entreprises. De ce fait, le processus formation se trouve multifactoriel.

Section 1 : la performance en entreprise

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

1. La notion de performance

L'origine du mot performance remonte au milieu de XIX^{ème} siècle dans la langue française.

A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète, son sens évolua au cours de XX^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19^{ème} siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En anglais, la performance « *contient à la fois l'action ; son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (Bourguignon, 1995).

Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition, la plus large qui soit retenue. Concernant la fonction RH, cela signifie que sa performance peut recouvrir dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques de la GRH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise. On peut tirer trois approches de la performance dans l'entreprise :

- Performance économique, appréhendée en termes de productivité et de maîtrise des coûts
- Performance organisationnelle, appréciée en termes de coordination, de partage de l'information
- performance dynamique, approchée sur le plan des compétences au travers des capacités de l'entreprise dans les domaines de l'innovation, de partage de l'information

1.1 Définition de la performance

Selon Philippe LORINO de la performance : « *est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout, c'est à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à*

*diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur cout ou le ratio valeur-coût ».*²⁶

La « performance » : « Est dans l'entreprise tout ce qui et seulement qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »

La question de la performance d'une entreprise peut être appréhendée de manières différentes. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et des pratiques diverses, dans les champs de l'activité socio-économique. La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience.

Turcotte considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens ou services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que, l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non ».*²⁷

*« La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêt qui la mesure. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les entreprises. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les d'analyse disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles »*²⁸

Aggri et al définit la performance comme « *un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu' alors disjointes au sein du champ de recherche »*²⁹

La performance donc est analysée suivant deux critères :

1.2.1-La cohérence : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.

²⁶ Selon Philippe LORINO dans son ouvrage méthode et pratique de la performance 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003

²⁷ P.Turcotte « Comportement en milieu organisationnelle » consul 2000 Editeur Sherbrooke.1997, p 22

²⁸ M. Estelle.. Morin et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada).1996. p8

²⁹ F.Aggeri et al. Organiser le développement durable, Vuibert, Paris, 2005.

1-2-2-La pertinence : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre et les attentes du marché.

1-2-3- L'efficacité : c'est l'attente des objectifs que l'entreprise s'est fixé sans tenir compte de moyens utilisés. L'efficacité s'intéresse aux résultats.

1-2-4-L'efficience : quant à elle suppose une contrainte par rapport aux moyens ou aux ressources à utiliser pour atteindre ces objectifs que l'entreprise s'est fixés.

2. Une typologie de la performance

Auparavant, le mot performance a été lié à sa dimension financière, c'est-à-dire, la rentabilité, le chiffre d'affaires et les parts de marché souhaités par les actionnaires de l'entreprise, mais les managers ne cherchent pas la satisfaction des actionnaires, mais aussi la satisfaction des clients et l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise, alors la performance de l'entreprise doit être globale.

« *La performance globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* »³⁰ donc la performance dans l'entreprise est multidimensionnelle :

2-1- Performance sociale : ce sont les résultats d'une entreprise dans le domaine qui ne relève pas directement de l'activité économique. La performance sociale nécessite l'égalité

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

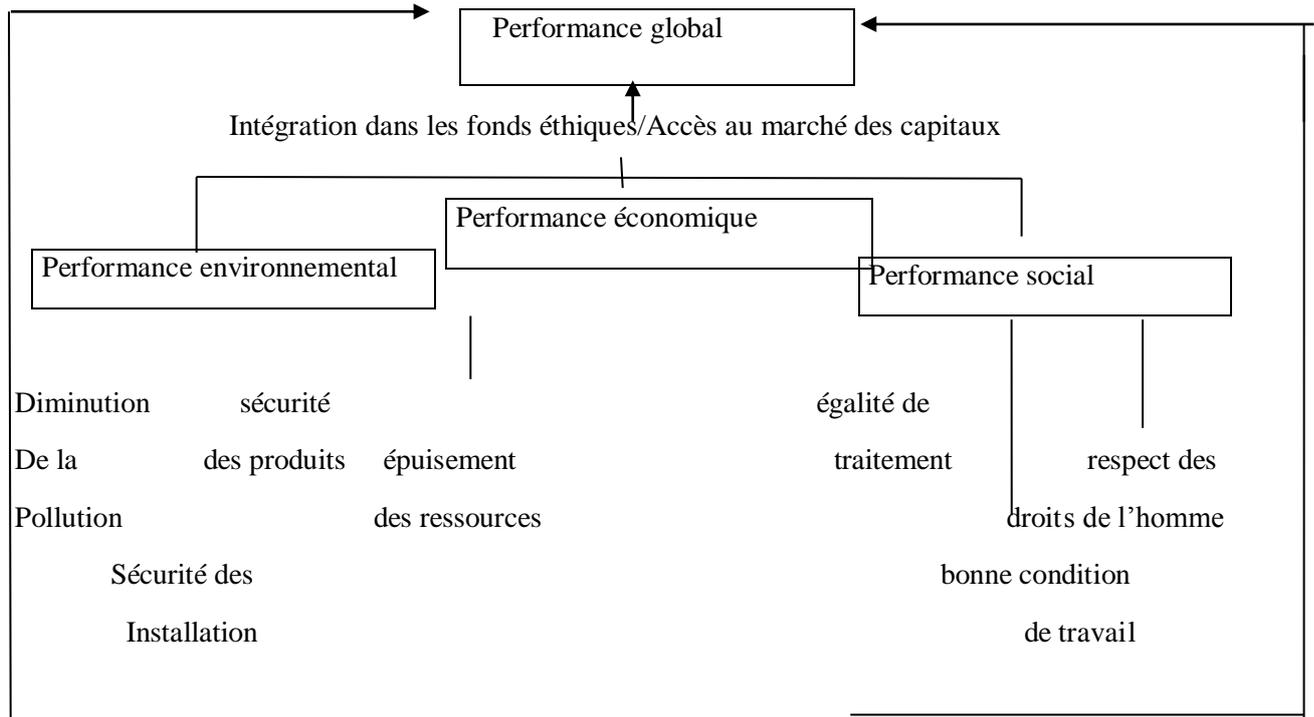
2-2Performance économique : tout ce qui est liée à la dimension, financière (rentabilité, chiffre d'affaires, etc....

2-3- Performance environnementale : elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respecte des ressources naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale

³⁰ M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, 2009 p.33.

Figure N°01 : la performance globale³¹



*Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage) *Diminution de probabilité d'occurrence

*Diminution des risques d'accidents et juridiques d'évènement spectaculaire (grèves, boycotts)

*Image/Gain de parts de marché

*Augmentation de la motivation des employés

*Opportunité de création de nouveaux produits

*Facilité de recrutement de cadre

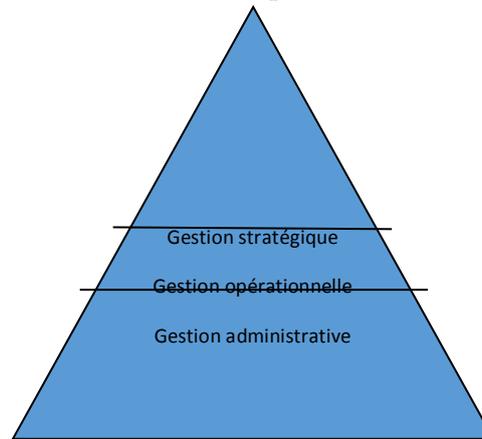
3. La performance RH et sa mesure

Pour comprendre ce que signifie la performance de la fonction RH, il est nécessaire d'expliciter les différentes natures de la performance. Une étude fondamentale a été faite pour expliquer ce point : c'est la décomposition de la DRH, exposée par LOUARN et WILS (2001)

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

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

³¹Reynaud.E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003 p.13

Figure N°02 : La décomposition de la GRH³²

Pour l'évaluation de la performance

❖ Performance administrative de la fonction RH :

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

❖ Performance opérationnelle de la fonction RH :

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

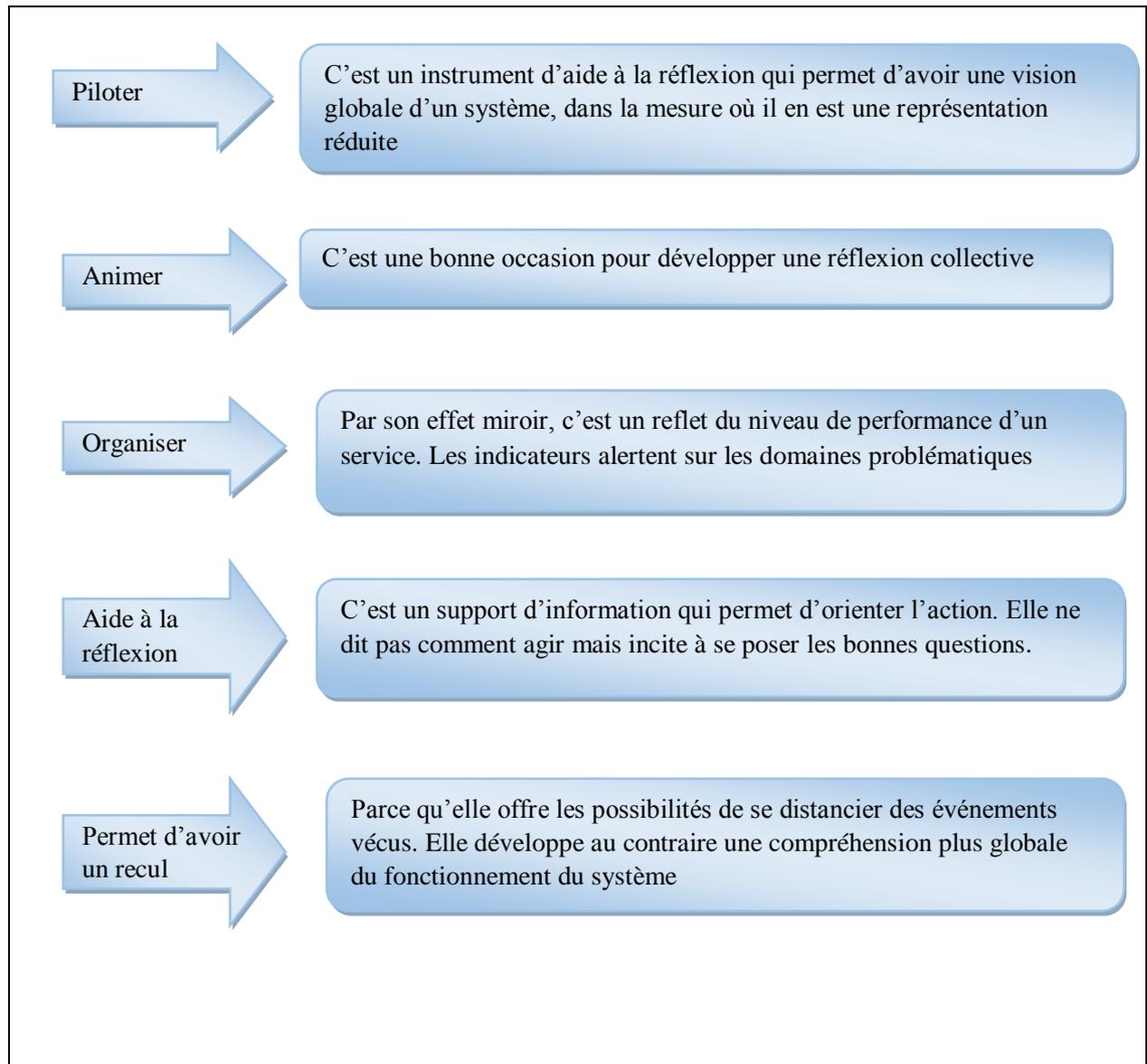
❖ Performance stratégique de la fonction RH :

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

3.2. Les objectifs de la mesure de la performance :

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet, une multitude d'objectifs et de buts, qui se résument comme suit :

³²Le Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Edition Liaisons. 2001.

Figure N°03 : Objectifs de mesure de performance³³

3.3. La mesure de performance de la fonction ressource humaines

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

³³ <https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-Performance-financiere-pdf>.

Conclusion :

La fonction RH permet à l'entreprise d'atteindre la performance humaine, d'une part, à travers l'accompagnement des managers dans l'élaboration de leurs politiques managériales, d'autre part, à travers, la déclinaison des objectifs de la performance globale au niveau de chaque individu dans l'entreprise, l'évaluation des contributions individuelles, ainsi que le développement des compétences nécessaires. En outre, la compréhension des nouvelles attentes du personnel de l'entreprise est l'un des défis de la fonction RH, étant donné que l'étude de capital humain est devenue primordiale, puisqu'elle consiste à définir et cerner les motivations d'un, coté, ainsi qu'à connaître le degré d'implication et de satisfaction du personnel de l'autre.

Section 2 : Enjeu de mesure d'une GRH performante

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer, ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leurs performances. Pour se faire elles disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leurs performances sociales. Il est donc naturel qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme sources d'élévation des surplus dégagés.

Partout la mobilisation pour la performance passe par les ressources humaines. Elle s'opère sur des bases et dans des conditions qui sont examinés dans cette section. Elle conduit à des formules de participations extrêmement diverses.

1. La performance sociale et sa mesure : efficacité, efficience

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

1.1 L'efficacité sociale

L'efficacité détermine l'aptitude d'une entité (agent, système) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées. Elle peut être définie comme un rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (l'efficacité = résultats atteints / objectifs visés). En d'autres termes l'efficacité peut signifier la réalisation de l'objectif initialement fixé

La notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.

Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

1.2 L'efficacité sociale

L'efficacité est le rapport entre les ressources employés et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

L'efficacité se mesure avec un ratio : résultat obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficacité est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

2. Les indicateurs de la performance des ressources humaines

Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans cadre d'une stratégie d'entreprise.

Les indicateurs de performance des ressources humaines permettent d'évaluer la performance de ces derniers. Selon Naro(2016), il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer par domaines et/ou processus comme suit :

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

➤ **Les indicateurs de formation et développement :**

•Heures de formation par employé : cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé.

•Investissement en formation par employé : cet indicateur établit les investissements en formation par employé.

➤ **Les indicateurs de rémunération :** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion.

➤ **Les indicateurs d'absentéisme :** nombre total d'heurs d'absences exprimé en pourcentage des heurs disponibles pour travailler.

2.1 Que faire des indicateurs de performance ?

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

2.2. Tableau de bord un système de mesure de la performance RH

2.2.1. Définition et rôle du tableau de bord

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

Les cinq rôles essentiels du tableau de bord ³⁴:

³⁴ Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5ième éd. 2011 Eyrolles

- Le tableau de bord est un réducteur d'incertitude
 - Le tableau de bord stabilise l'information
 - Le tableau de bord contribue à une prise de risque « réfléchi »
 - Le tableau de bord facilite la communication
 - Le tableau de bord dynamise la réflexion
- **Le tableau de bord réducteur d'incertitude** : l'incertitude règne le tableau de bord en structurant l'information, en facilitant le passage du sens est un réducteur d'incertitude.
- **Le tableau de bord stabilise l'information** : l'information est changeante par nature. Le tableau de bord propose un instantané cohérent de la situation. Les informations présentées ne sont pas en décalage temporel l'une par rapport à l'autre. Le temps est arrêté pour un moment, afin d'apprécier globalement le contexte.
- **Le tableau de bord contribue à une prise de risque « réfléchi »** : toute décision est une prise de risque. On ne peut pas envisager à priori avec certitude les conséquences de la décision. Celle-ci comporte une part plus ou moins importante de risques. En facilitant la prise en compte du contexte de la décision, le tableau de bord contribue quelque part à mieux apprécier la valeur et la portée du risque de la décision.
- **Le tableau de bord facilite la communication** : le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs.
- **Le tableau de bord dynamise la réflexion** : le tableau de bord bien conçu incite le décideur à pousser plus avant sa prospection, il oriente en un sens celui de la démarche de progrès, il balise un parcours, celui choisi par les décideurs. Le tableau de bord offre un regard cohérent de la situation en rapport aux objectifs s'adapte aux besoins et à la responsabilité du ou des décideurs.

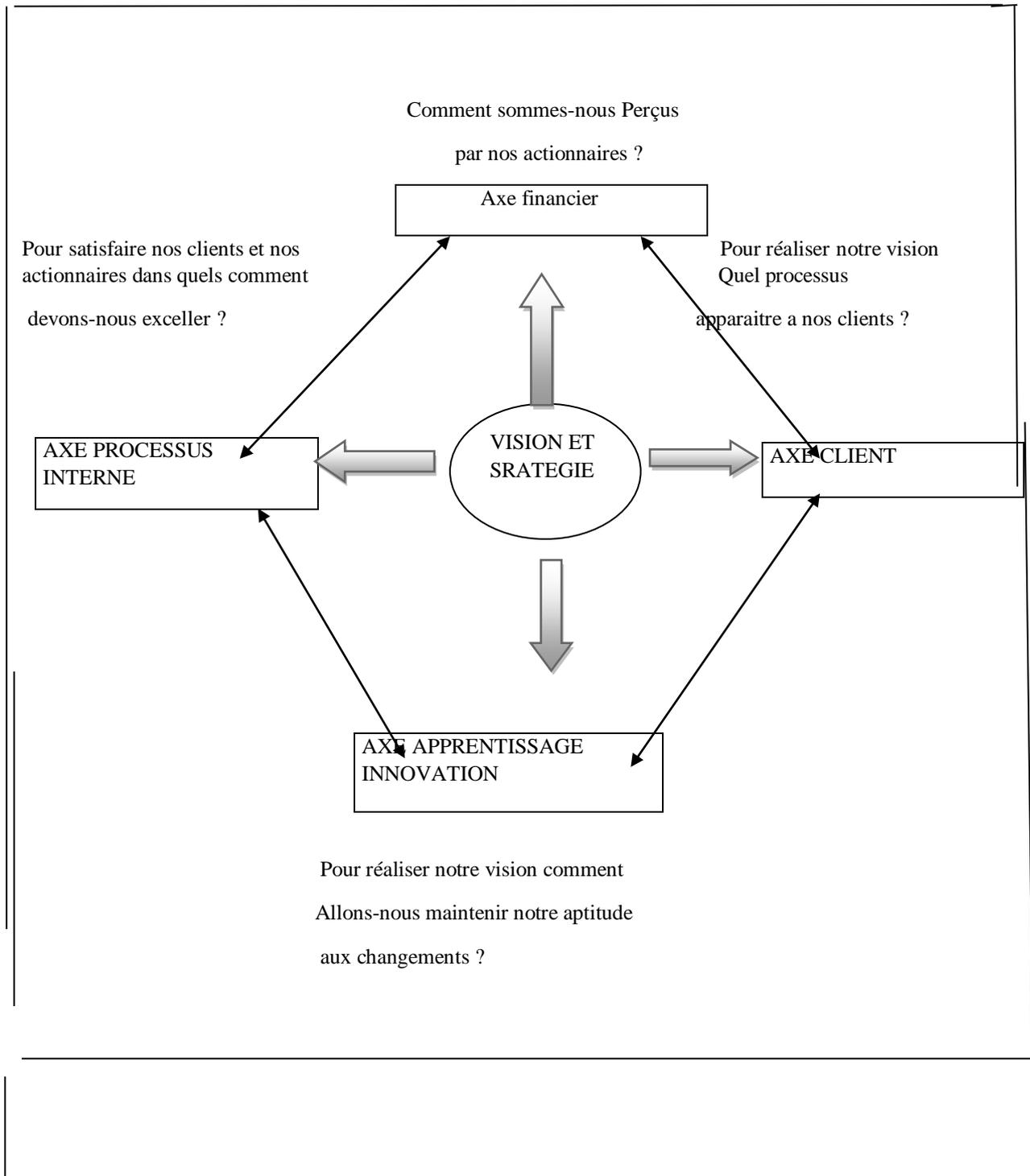
2.2.2 Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton³⁵, visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances. Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur entreprise.

³⁵ Robert S. Kaplan et David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, Mass, Harvard Business School Press: 1998 p.20

L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les entreprises se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt, à long terme. Le système du management stratégique conduit les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elles équilibrent la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés. Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'entreprise : l'axe financier, l'axe clients ; l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation.

Figure n°04 : Tableau de bord prospectif³⁶



³⁶Naro.G, « Les indicateurs sociaux et leur articulation dans le cadre du contrôle de gestion social », Edition liaison, paris, 2006

D'après Robert KAPLAN et David NORTON³⁷, « *il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance* ». Le tableau de bord prospectif ou encore tableau de bord équilibré traduit de l'anglais « *balancescorecard* » né du constat que les systèmes de mesure des entreprises basés sur les indicateurs financiers ne sont plus adaptés à l'économie du marché actuel.

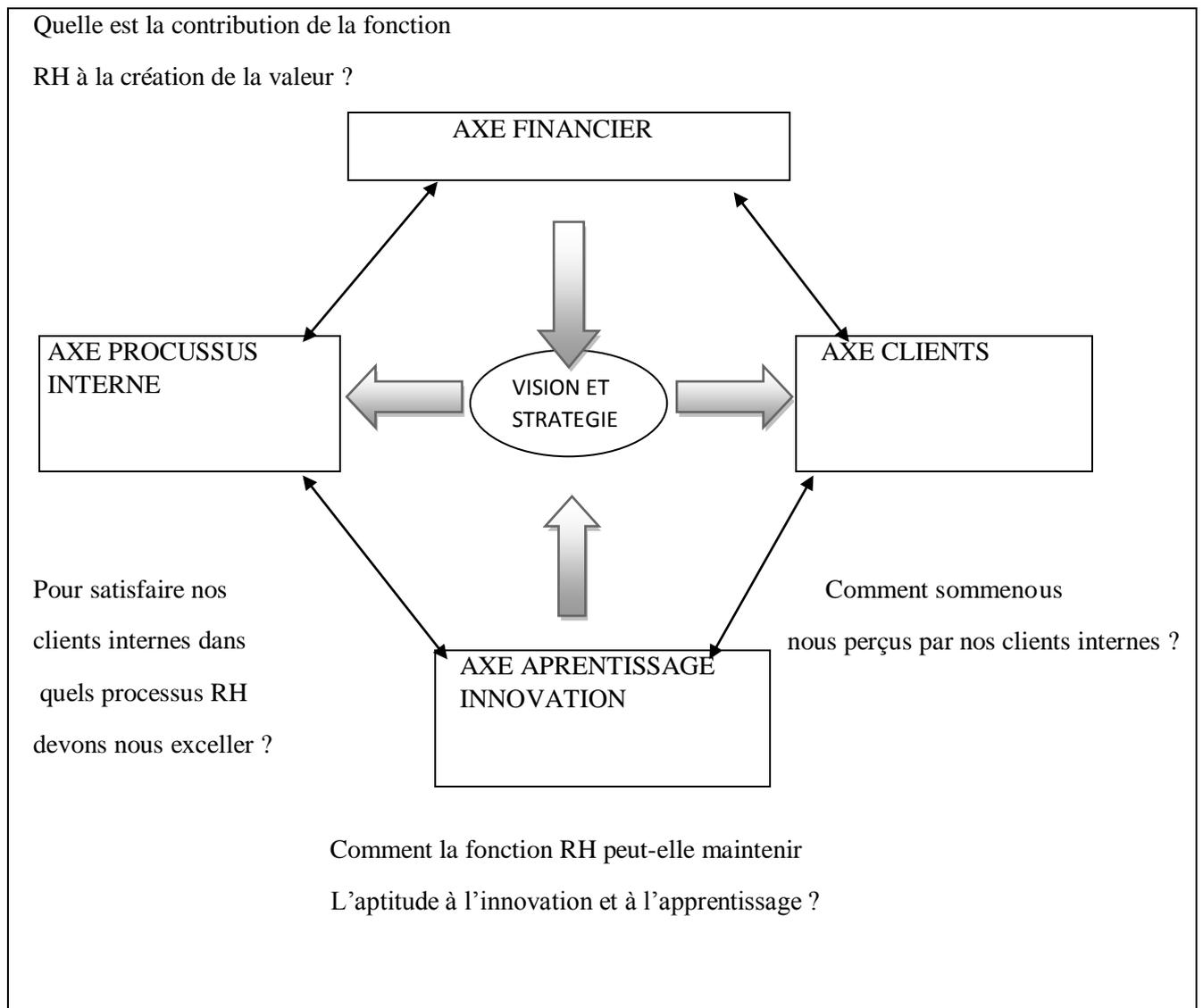
a- Le « Humain Ressource scorecard »

Naro souligne que « dans une entreprise, la fonction ressources humaines peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paie, etc.) créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, la fonction des ressources humaines joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel et favorise l'apprentissage et l'innovation ».

C'est l'ensemble de ces considérations qui ont amené certains auteurs à décliner le modèle du « *balancescorecard* » au niveau de la fonction RH sous « *Humain Ressources scorecard* ». La vision centrale correspond alors à celle de la fonction RH, et les interrogations deviennent celles mentionnées dans la figure suivante :

³⁷ S. Robert Kaplan et D. Norton, Op.cit, P.21

Figure N°05: Tableau de bord de performance de la ressource humaine³⁸



Ulrich (1997)³⁹ explique l'opportunité du « balancedscorecard » pour la fonction RH. Il constate que dans les entreprises ayant exploité cette méthodologie du tableau de bord, c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés, en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse.

Les tentatives de mesure, d'après cet auteur, sont de trois natures expliquées comme suit :

³⁸Naro .G, « Les indicateurs sociaux et leur utilisateur dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».Edition Liaison, Paris, 2006.

³⁹ ULRICH.D, « Humain Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and DeliveringResults, Boston, MA : Harvard business school press, 1997.

Des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme des ratios, ou des coûts par employé, revenu par employé, etc. Ces mesures ne se traduisent pas facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.

Des mesures à propos des attitudes et comportements des salariés : c'est une question de satisfaction, engagement, absentéisme et réclamation, etc. Il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs, ceux-ci pouvant rendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure.

Des mesures relatives aux processus influents sur l'entreprise et les RH, il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, et de culture, etc. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires par exemple.

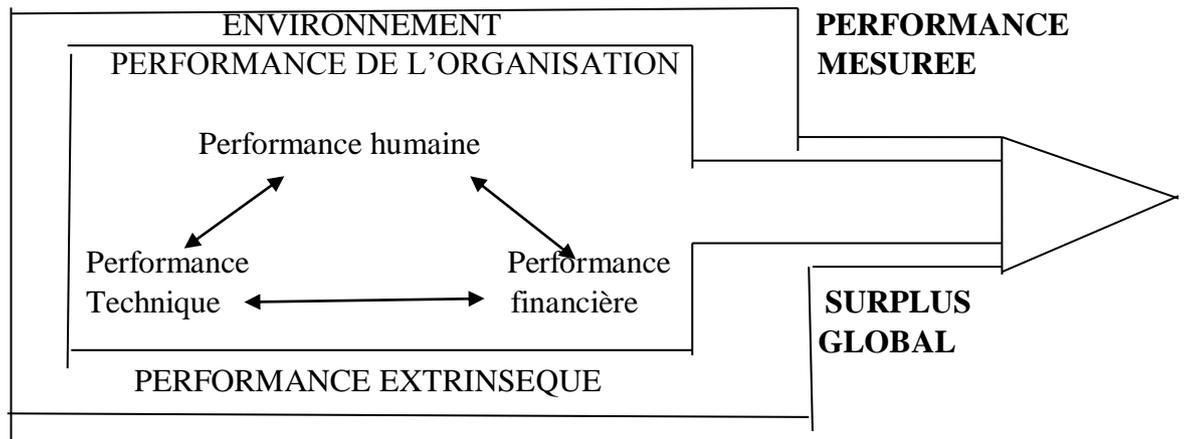
2.2. Identification des sources de performance RH

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

- ❖ **D'une performance humaine** celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans gommages pour la concevoir ou la réaliser.
- ❖ **D'une performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- ❖ **D'une performance financière** : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples ou de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

Figure n°06 : les sources de performance



Source : Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances. p172

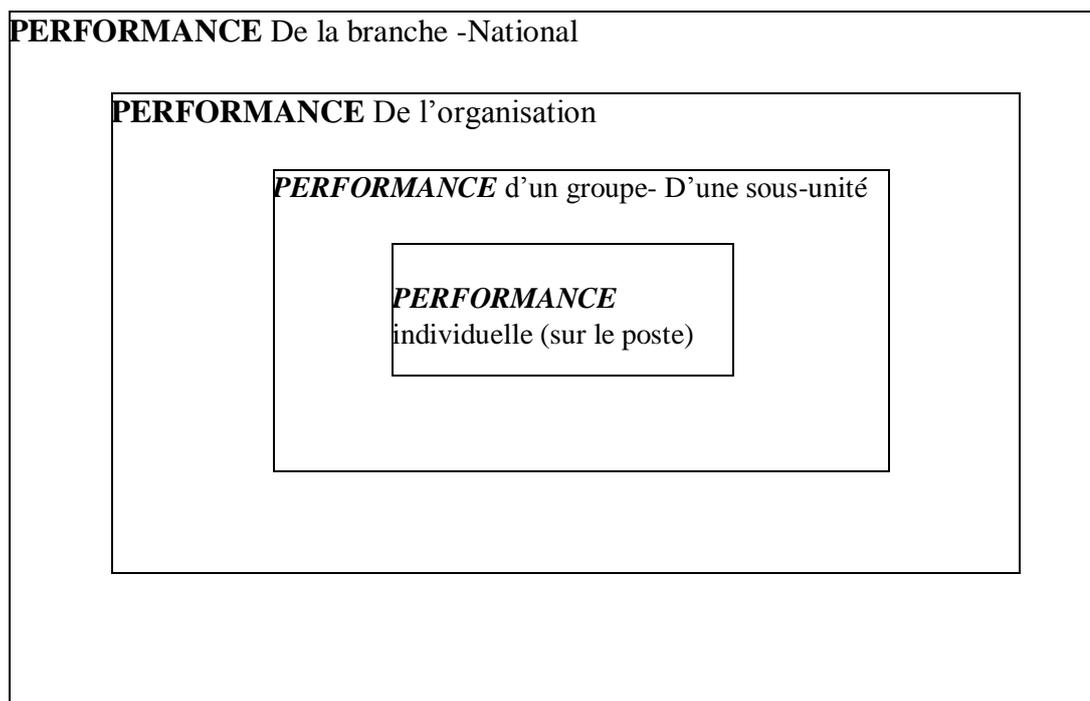
2.3 Identification des niveaux de mesure de la performance RH

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

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner des indicateurs généraux mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure N°07 : les niveaux de mesure des performances



Source : Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances p172

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

Les arbitrages courants conduisent à prendre pour référence l'année, pour des raisons de disponibilité de l'information comptable. On n'oubliera pas que ce délai mérite d'être dépassé, par exemple pour évaluer la performance des équipes de Direction, ou réduit pour apprécier les performances des exécutants.

Remarque opérationnelle : dans tous les cas, quels que soient les arbitrages autour des questions précédentes, on raisonnera en variation. Ce qui est important, c'est d'apprécier l'écart avec d'autres unités de même type et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de l'efficacité du travail. On raisonnera donc marginalement, en comparant un supplément de produit par rapport à un supplément d'activité ou la variation des résultats obtenus sur deux périodes.

3. Le pilotage des performances RH

3.1. Pourquoi piloter les performances RH

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances. Autrement dit, certaines organisations s'en tiendront au premier objectif, tandis que d'autres, plus avancés ou pionnières, intégreront tous les objectifs cités.

1. Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission.

2. Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible.

3. Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.

4. Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance. Les organisations qui ont mis en place les formes de rétribution des performances disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.

5. Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique de pilotage intégrant des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.

3.2. La performance des services RH

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

Exemple : Sélection d'indicateurs objectifs par cibles de pilotage⁴⁰ :

Productivité de la fonction

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

Développement des ressources humaines

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

Satisfaction de personnel

Enquête périodiques

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

Contrôle de gestion sociale

Écart entre masse salariale prévue et réalisée

Niveau d'utilisation des tableaux de bord sociaux

Dialogue et communication

Taux de réalisation des entretiens annuels

Nombre d'heures consacrées à l'intégration des nouveaux entrants

Application de la réglementation

Coût du contentieux

Somme des aides obtenues

3.2.1 Le rôle de la formation dans la performance de la RH

La formation alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes

⁴⁰ Bernard Martory, Daniel Crozet « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : pilotage social et performances » 7eme édition, paris, 2008, p177.

de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires. Il existe aujourd'hui des formations-actions qui permettent des retombées pour l'entreprise et le personnel quasi immédiates, et des formations sur mesure plus performante. L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des actions.

Une révolution de la formation est en marche, la formation est beaucoup plus directement connectée au déploiement de stratégie et à la recherche de performance.⁴¹

1.1 L'impact de la formation

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

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

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

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

– Elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;

⁴¹ P. KODRA., Stratégie et Formation, Edition : Dunod, France, 2011, P26.

- Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production : c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
 - Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.
- Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances »⁴²

Conclusion

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

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

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

⁴²B. MARTORY, D. CROZET, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. Edition : Dunod. Paris, 2002, p.89 – 90.

Chapitre III :

**La formation et la gestion de
performance au sein de CEVITAL**

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Introduction

Afin de compléter notre travail théorique suivant les deux chapitres précédents. Nous allons analyser l'impact de la formation sur la performance des salariés au sein du groupe CEVITAL.

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développée, les informations acquises durant notre stage au niveau du service formation du groupe CEVITAL, vont nous permettre de présenter en premier lieu l'organisme d'accueil où s'est déroulée notre enquête.

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

Section 01 : Méthodologie de l'enquête

1. Présentation de CEVITAL

Le groupe CEVITAL est une société par action dont les actionnaires principaux sont Mr. ISSAD REBRAB et fils créée en 1998 avec un capital privé de 68 ,760 milliards de DA. CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Porté 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 richesse

« L'idée est de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, en faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées ».

Étant donné que le stage a été effectué au niveau du département des ressources humaines, principalement le service formation, nous allons dans ce qui suit présenter cette direction au travers de ces principales fonctions.

La direction des Ressources Humaines (RH) a pour fonction de :

- ✓ Définir et proposer à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- ✓ Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- ✓ Piloter les activités du social.
- ✓ Assister la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établir et maîtriser les procédures.
- ✓ Assurer le recrutement.
- ✓ Assurer la gestion des carrières, identifier les besoins en mobilité
- ✓ Gérer la performance et les rémunérations.

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

- ✓ Former le personnel.
- ✓ La direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- ✓ Participer avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

2. Méthodologie de travail

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

2.1) Description de la démarche qualitative et quantitative

La meilleure manière était de suivre dans un premier temps une démarche qualitative permettant d'entrer en contact directe avec les différents intervenants de la Direction de la Formation. Un premier entretien a été organisé avec la responsable de la formation dans le but de connaître l'organisation générale et les missions de chaque employé participant dans la politique de formation, cela nous a permis de planifier d'autres entretiens avec les différents membres du service formation concernant le plan et le processus de formation qui nous a permis par la suite d'aboutir aux résultats concernant la politique de formation au sein de CEVITAL et enfin d'élaborer notre questionnaire, pour pouvoir mesurer le degré de satisfaction des employés à l'égard de la politique de formation de cet organisme.

Outils de collecte des données

Méthodes qualitatives

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

❖ Définition de l'entretien

Selon Velmuradova l'entretien est « *une technique destinée à collecter des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il Ya deux types d'entretien : non directif (un thème, sans intervention de chercheur) et semi-directif (avec le*

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

guidage de chercheur à travers des sous-thèmes). La démarche de réalisation des entretiens peut être structurée et délibérée ou libre (heuristique). »¹

L'entretien est une situation de communication orale, l'un est l'enquêteur et l'autre l'enquêté, définit comme un procédé d'investigation scientifique, les données recueillies sont essentiellement des opinions, des motivations c'est-à-dire des informations qualitatives en rapport avec le but fixé. Il est souvent choisi pour compléter une enquête par questionnaire. Le chercheur doit adopter une opinion neutre, se contentant presque d'écouter l'autre.

Dans notre cas, l'outil qui nous a servi de support est le guide d'entretien qui se définit comme suit :

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

Notre guide d'entretien figurant en annexe N°01 se compose de 09 questions, réparties en deux axes, le premier axe avec 7 questions portant essentiellement et exclusivement sur la fonction formation et le deuxième axe avec 2 questions centrées sur la mesure de la performance RH au sein de l'entreprise CEVITAL.

Méthodes quantitatives

Le mode quantitatif de collecte des données primaires le plus développé est le questionnaire,

❖ Définition du questionnaire

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

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

Notre questionnaire figurant en annexe N°02 est composé de 24 questions, réparties en trois axes : identification du répondant, la formation au sein de CEVITAL, la contribution de la formation sur le développement et la performance RH.

¹ Velmuradova. M, « Epistémologies et méthodologies de la recherche en science de gestion ». Note de synthèse.2004, p66.

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

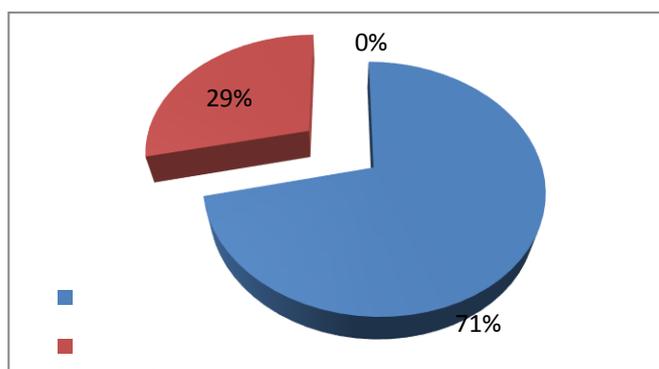
Nous avons distribué 40 questionnaires au niveau du service RH composé de 139 salariés nous avons récupéré uniquement 28 questionnaires dont les données traitées laissent apparaître un taux de réponse de 70%

Section 02 : Analyse des données et interprétation des résultats

1- Présentation de l'échantillon

Afin d'analyser convenablement les données collectées sur la formation il est essentiel de présenter notre échantillon : Cet axe nous permet d'identifier les caractéristiques de l'échantillon étudié, au travers du genre dominant, de l'âge, de la catégorie socioprofessionnelle, du niveau d'instruction des répondants et l'ancienneté.

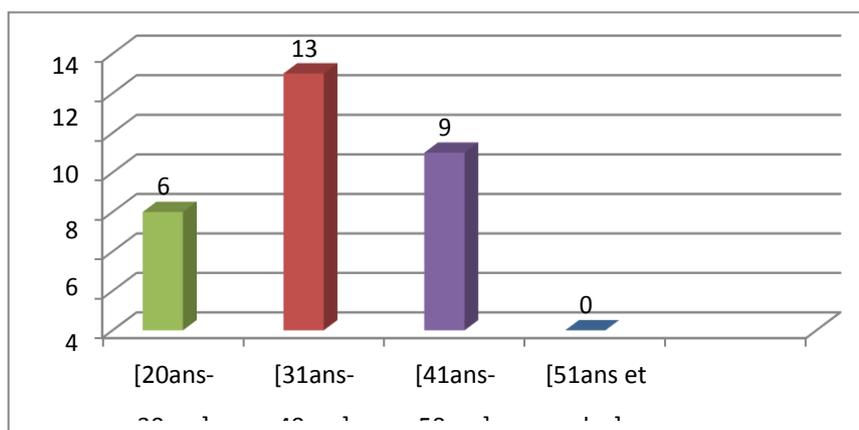
Figure N°08 : Répartition de l'échantillon par sexe



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Parmi les 28 personnes interrogées au sein du service formation 8 individus sont de sexe féminin, soit un taux de 29%, le restant est de sexe masculin soit 71% de l'échantillon.

Figure N°09 : composition d'échantillon selon l'âge

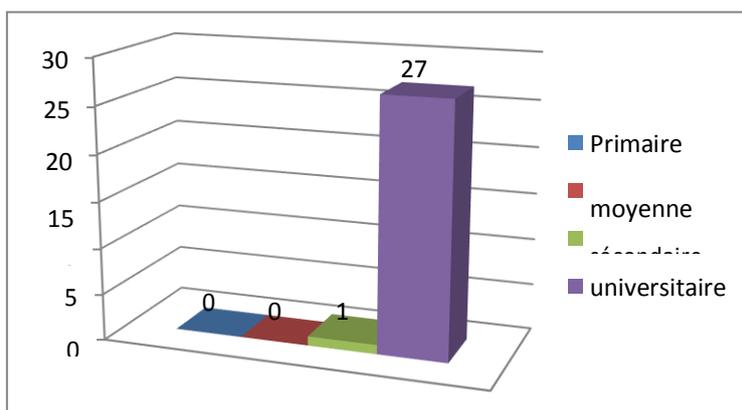


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Le schéma ci-dessus retrace la répartition des interrogés par tranche d'âge, où celle de 31 ans à 40ans est la dominante à hauteur de 46,4%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune ce qui est avantageux pour l'entreprise, Ensuite vient la tranche allant de 41 ans à 50 ans avec un pourcentage de 32,1% en dernière place la tranche de 20 ans à 30 ans avec un taux de 21,4%.

Figure N°10 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

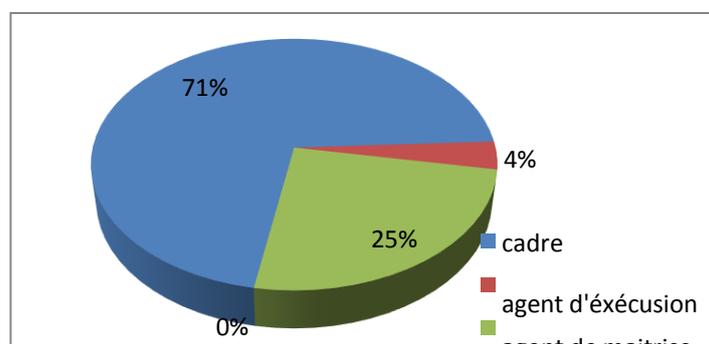


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Parmi les 28 personnes interrogées, nous constatons que 27 personnes ont un niveau universitaire soit un taux de 96,4%, et seulement une personne ayant un niveau secondaire.

Étant donné que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, cela peut pousser l'entreprise à effectuer des formations pour son personnel pour qu'ils acquièrent plus d'informations et concrétisent les connaissances acquises.

Figure N° 11 : Répartition de l'échantillon par cadre socioprofessionnelle



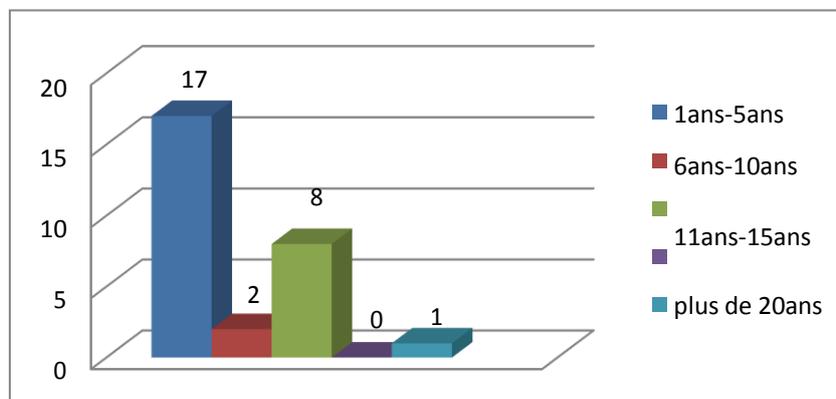
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Selon cette figure, la majorité des employés interrogés sont des cadres avec un taux de 71,4%, en outre, la part des agents d'exécution est minime avec un taux de 25%, tandis que celle des

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

agents de maîtrise est insignifiante par rapport aux deux autres catégories avec un taux de 3,6%.

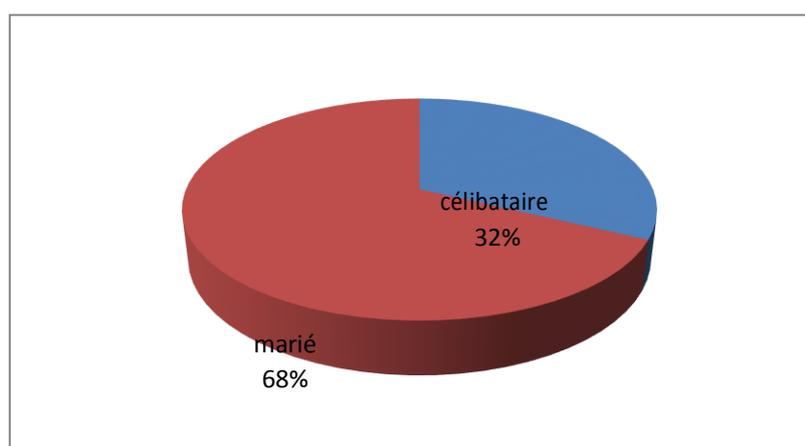
Figure N°12 : Répartition de l'échantillon par ancienneté



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Selon la figure n°, nous constatons que 17 des employés questionnés, ont une ancienneté allant de 01 an à 05 ans soit un taux de 60,7%, en deuxième position la part des employés ayant une ancienneté allant de 11 ans à 15 ans avec un pourcentage de plus de 28%, en 3ème position 7,1% du total des effectifs dont l'ancienneté est entre 6 à 11 ans, enfin 3,6% ont une ancienneté de plus de 20 ans de travail au sein du groupe CEVITAL.

Figure N°13 : Répartition de l'échantillon par la situation familiale



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

On constate que 19 personnes interrogées, soit un taux de 68% sont mariées, le restant des personnes soit un taux de 32% sont célibataires.

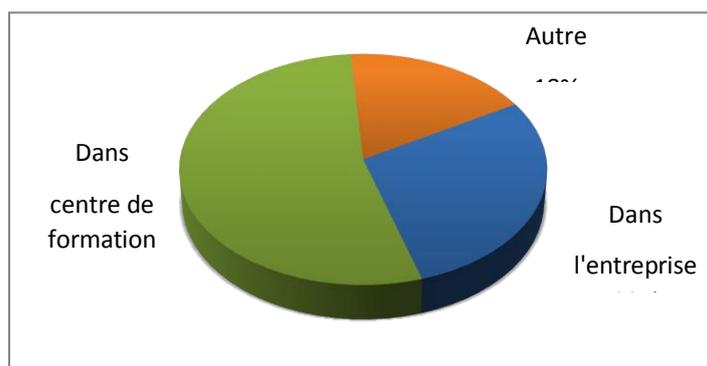
2- Présentation et discussion des résultats sur la formation

Question n°06 : Avez-vous déjà suivi une formation ?

L'ensemble des personnes interrogées, soit 28 personnes ont bénéficiés d'une ou plusieurs formations. On peut dire que CEVITAL adhère à une logique d'amélioration des compétences par voie de la formation.

Question n°07 : Où avez-vous suivi cette formation ?

Figure N°14 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation

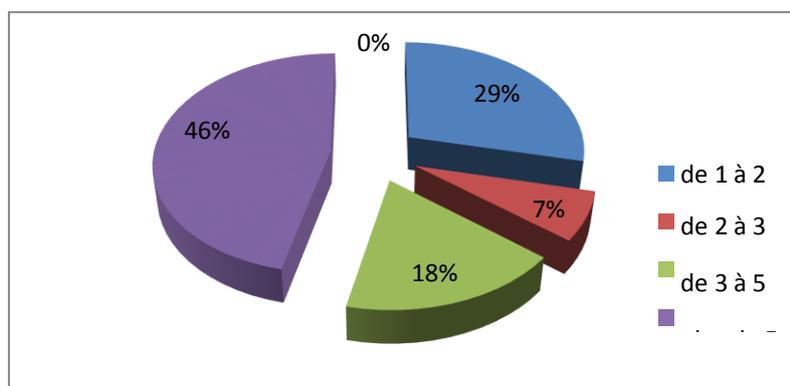


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Nous constatons que la moitié de l'effectif total étudié ont suivis leurs formations dans des centres de formation soit 53% du total de l'effectif, 29% des employés au sein de l'entreprise, tandis que les 18% restant ils ont fait leur formation dans des hôtels.

Question N°08 : Vous-avez bénéficié de combien de formations depuis votre entrée dans cette entreprise ?

Figure N°15 : Nombre de formations dont l'échantillon a bénéficié



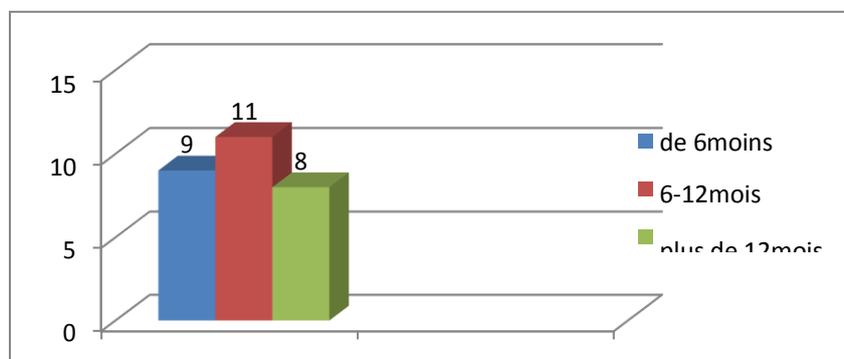
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Le nombre de formations dont les employés ont pu bénéficier est très important, on constate que 46% de l'effectif totale soit la majorité des salariés interrogés ont bénéficié de plus de 5 formations depuis leurs arrivées au sein de l'entreprise. Suivie par la catégorie des employés ayant bénéficiés entre 1 à 2 formations durant l'exercice de leur profession soit un taux de 29%, et celle des employés qui ont bénéficié entre 3 à 4 formations, en dernier nous retrouvons 7% des employés qui ont bénéficié de 2 à 3 formations.

Question N°09 : Quelle est l'intervalle de temps enregistré entre les deux dernières formations ?

Figure N°16 : l'intervalle de temps enregistré entre les formations

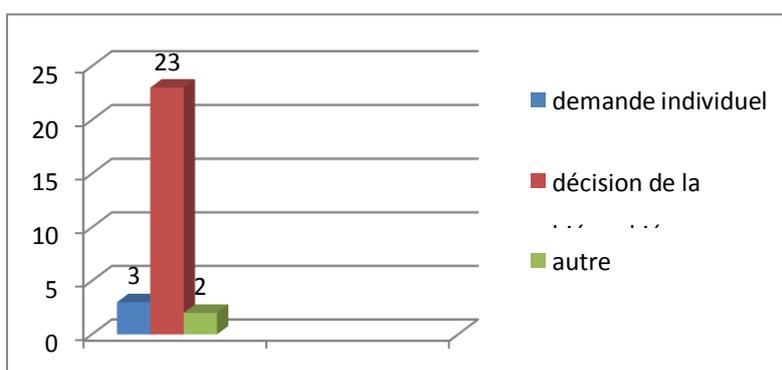


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Suivant les réponses obtenues, 39% de l'échantillon avancent que la période enregistrée entre les formations est moyenne avec un délai allant de 6 à 12 mois, et 28% trouvent qu'elle est longue vu qu'elle dépasse les 01 ans. Néanmoins, nous avons constaté que pour 9 personnes l'intervalle de temps est courte vu qu'elle est inférieure à 6 mois.

Question N° 10 : Vous avez été choisi pour une formation suite à ?

Figure N°17 : Critères de sélection des employés pour une action formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

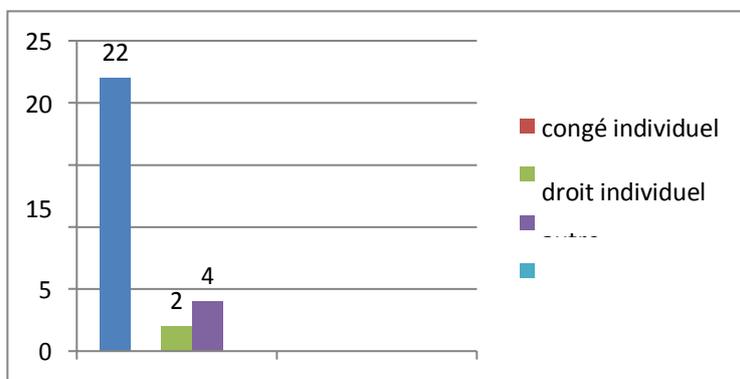
Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Suivant cette figure, nous observons que 23 personnes de l'effectif total de l'entreprise, soit un taux de 82,1 % sont sélectionnées pour une formation suite à une décision hiérarchique. Et 10% suite à une demande individuelle.

Nous remarquons que la quasi-totalité des formations suivies par l'échantillon proviennent de la hiérarchie, on peut considérer cette action comme un moyen de motiver le personnel et que cette démarche inscrit dans une logique de perfectionnement et d'amélioration des compétences, comme cela peut être rattaché à une action réglementaire obligatoire.

Question N°11 : A quel (s) dispositif (s) avez-vous eu recours ?

Figure N°18 : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours

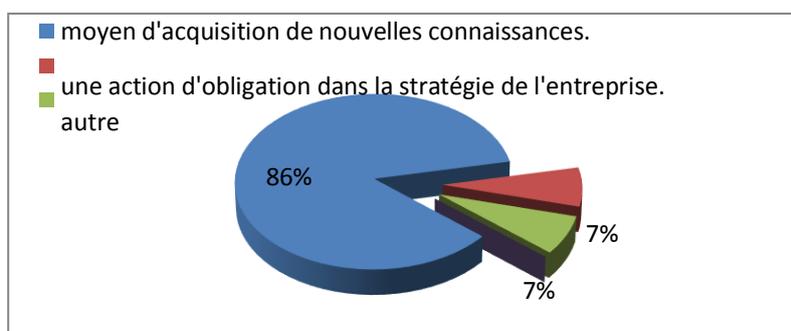


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

D'après le schéma au-dessus, nous constatons que la majorité des salariés avec un taux de 78,6% ont eu recours au plan de formation, tandis qu'un taux très faible a eu recours aux autres dispositifs de formation, notamment le droit individuel.

Question N°12 : Qu'est-ce que la formation selon vous ?

Figure N°19 : perception de la formation par le personnel formé



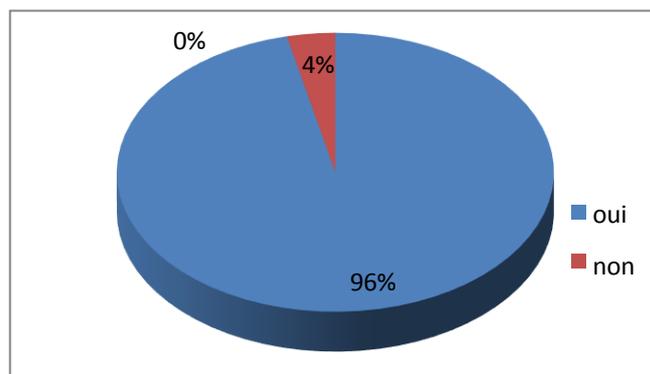
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Une grande partie de l'échantillon étudié soit l'équivalent de 86% considèrent la formation comme un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances, ce qui reflète l'importance et le rôle de la formation pour assurer le développement de son personnel, et les 14% restants réparties entre 7% qui pensent que la formation est une action d'obligation dans la stratégie de l'entreprise, en effet d'un point de vue réglementaire l'entreprise se doit de former son personnel dans le but d'exonérer cette dernière de la taxe formation exigé par le règlement.

Question N°13 : selon vous les objectifs de la formation ont été atteints ?

Figure N°20 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'atteinte des objectifs de la formation

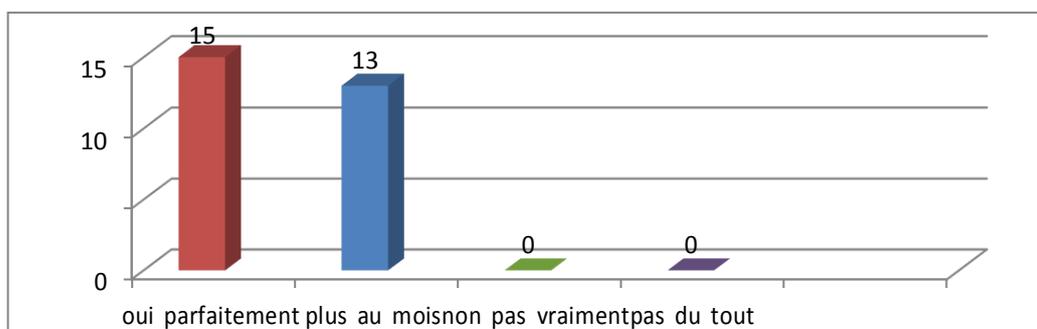


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

D'après le schéma, la quasi-totalité de l'échantillon (96%) analysé estiment que les objectifs de la formation fixé au début ont été atteints, nous pouvons lier à ces résultats au fait que l'entreprise choisie les formations correspondant au besoin réel observé, et en respectant les procédures et le contenu de la formation.

Question N°14 : la formation a-t-elle-répondu à vos attentes ?

Figure N°21 : mesure du degré de satisfaction des salariés



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

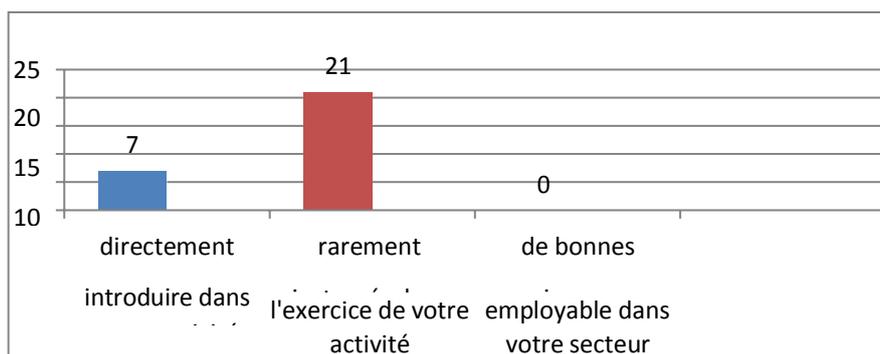
Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

On constate que 53,6% des employés questionnés affirment que la formation suivie a répondu parfaitement à leurs attentes, et les 46,4% restants affirment que la formation a répondu plus au moins à leurs attentes.

Nous pouvons dire que près de la moitié des salariés sont plus au moins satisfaits de la formation suivie et cela même si près de 94% stipulent que les objectifs de la formation ont été atteints.

Question N°15 : les informations que vous-avez pu acquérir au long de votre formation ?

Figure N°22 : La finalité des connaissances acquises durant la formation

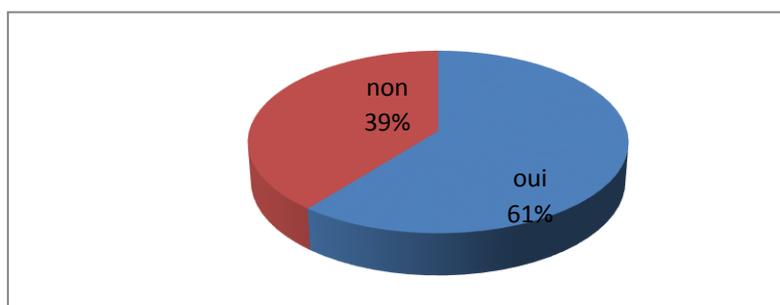


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

D'après l'analyse des réponses de l'échantillon étudié, la majorité des employés ont répondu que les connaissances acquises durant la formation sont rarement instaurées dans l'exercice de l'activité des personnes formés avec un taux de 75%, tandis que les 25% restants ont jugé que ces connaissances sont directement introduites dans l'exercice de leurs activités. Ces résultats peuvent être liés au choix du type de formation.

Question N°16 : avez-vous déjà été évalué avant votre formation ?

Figure N°23 : l'évaluation avant la formation



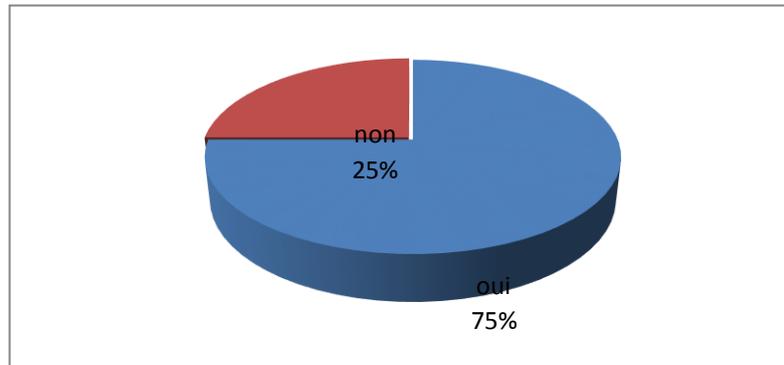
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

La proportion des personnes ayant été évalué avant leurs formation est de 61% de la totalité de l'effectif étudié, à contrario 39% n'ont pas été évalué avant leurs formations.

Question N°17 : avez-vous été évalué après votre formation ?

Figure N°24 : l'évaluation après la formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

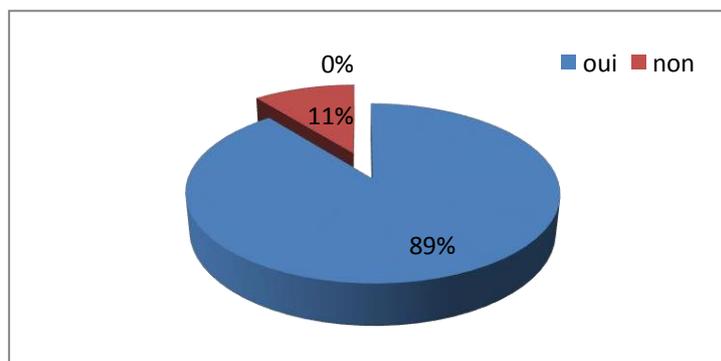
La totalité des personnes formées sont toujours évalués après le processus de formation, soit un taux de 86%, on peut souligner par cette analyse que cette étape d'évaluation est d'une importance majeure pour évaluer le degré de satisfaction des salariés et l'atteinte pour juger la réussite de cette procédure.

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

Question N°18 : Est-ce-que la formation a eu un impact direct sur votre performance au travail ?

Figure N°25 : Répartition de l'échantillon selon le degré d'influence de formation sur la performance

RH



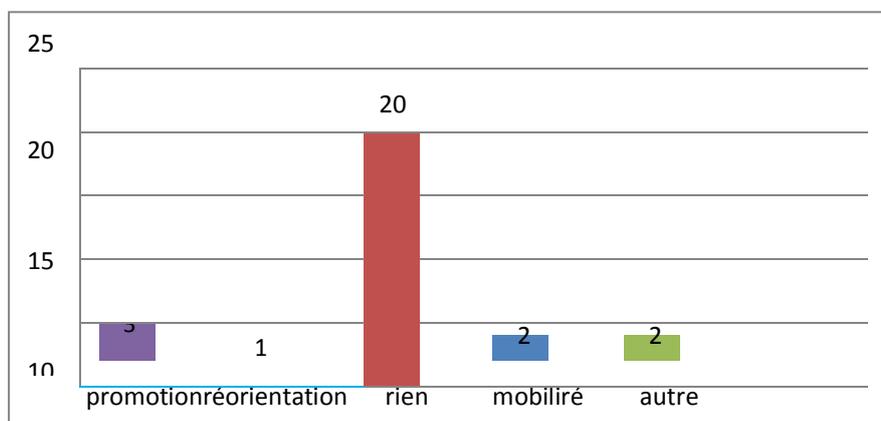
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

D'après l'analyse du questionnaire, la majorité de l'échantillon ont confirmé l'impact direct de la formation sur la performance RH avec un taux de 89%.

Question N° 19 : quelle est la procédure qui a suivi votre formation ?

Figure N°26 : la décision de la hiérarchie après la formation

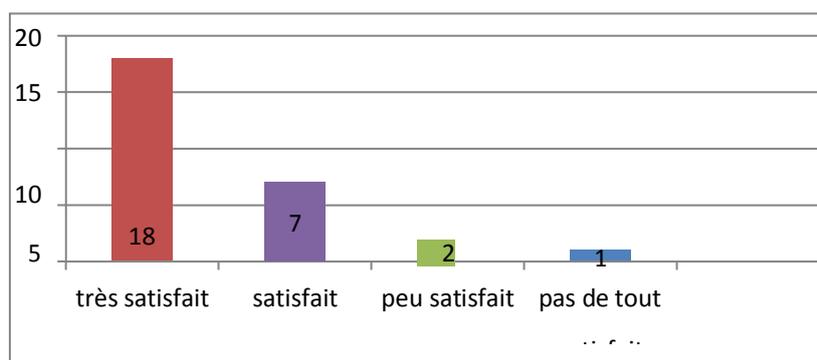


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Selon le schéma ci-dessus, la décision prise après un processus de formation est à 14,2% une décision de mobilité ou autre, puis vient la promotion avec un pourcentage 10,7%, puis la réorientation avec un pourcentage de 3,6%, tandis que selon 71,4% aucune décision n'a été prise à leur égard.

Question N°20 : comment trouvez-vous cette politique de formation ?

Figure N°27 : répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la politique de formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

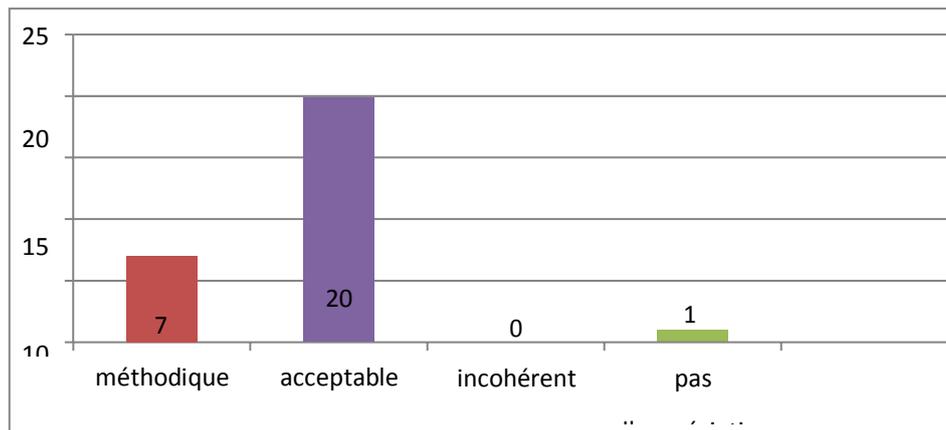
Selon l'enquête effectuée sur l'échantillon étudié, la majorité des salariés étaient très satisfait de la politique de formation appliqué au sein de leur entreprise, soit 64,3% du total, en revanche une minorité insignifiante étaient peu satisfaite avec un taux de 7,1%.

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Les avis du personnel interrogés peuvent être divergent en fonction de la formation poursuivies, des résultats et attentes attendues mais aussi des orientations et décisions de l'entreprise sur leurs carrières suite à cette formation.

Question N°21 : quelle appréciation faites-vous de l'animation de la formation sur le plan pédagogique ?

Figure N°28 : l'appréciation des salariés sur l'animation de la formation sur le plan pédagogique

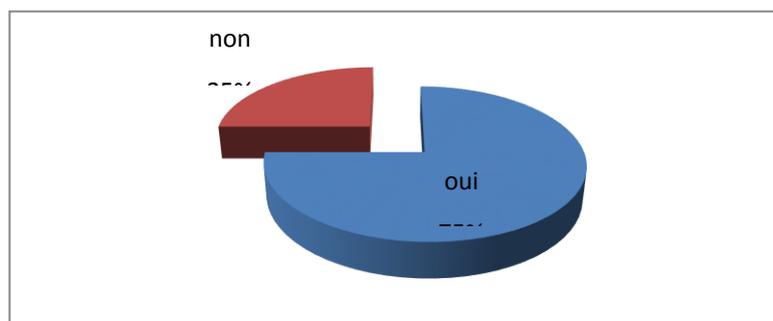


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Concernant cette question sur l'appréciation de la politique de formation suivie par l'entreprise 71,4% des personnes formés trouvent que la politique de formation est acceptable « bien étudiée », suivie par un pourcentage de 25% qui trouvent cette politique est méthodique.

Question N°22 : les outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ?

Figure N°29 : Appréciation sur les outils d'évaluation de la performance RH



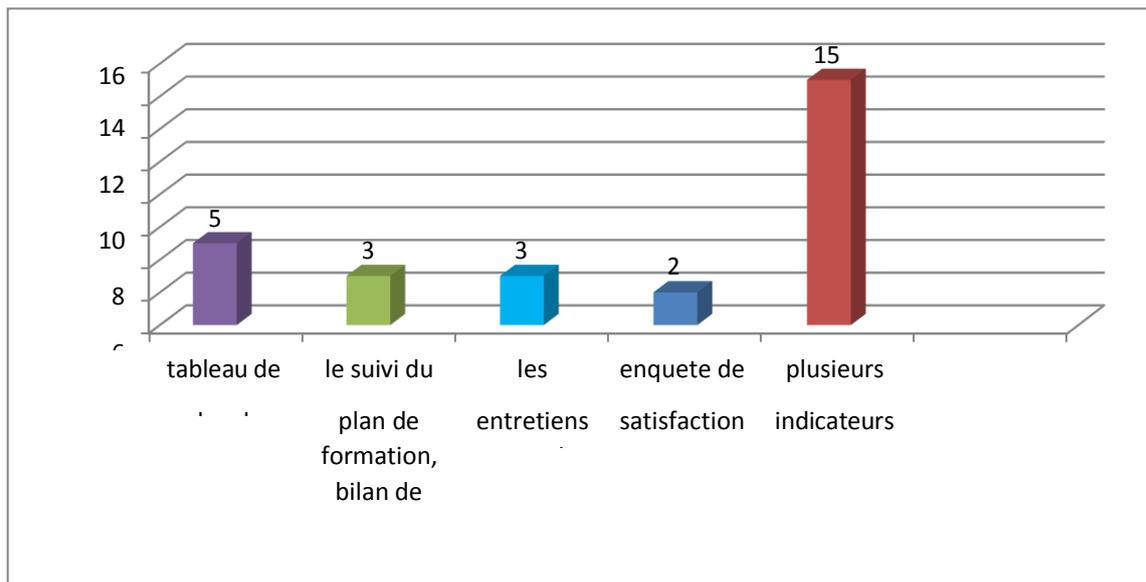
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Selon l'analyse effectuée, nous constatons que la majorité des salariés soit 75% ont jugés que les outils utilisés pour l'évaluation de la performance RH instaurés par l'entreprise. Pour les 25% restant ce n'était pas le cas mais sans pour autant justifier en quoi ces derniers ne permettaient pas d'apprécier convenablement cette dernière.

Question N°30 : quels sont les indicateurs de performance RH utilisés dans votre entreprise ?

Figure N°30 : les différents types d'indicateurs de performance RH utilisés par CEVITAL

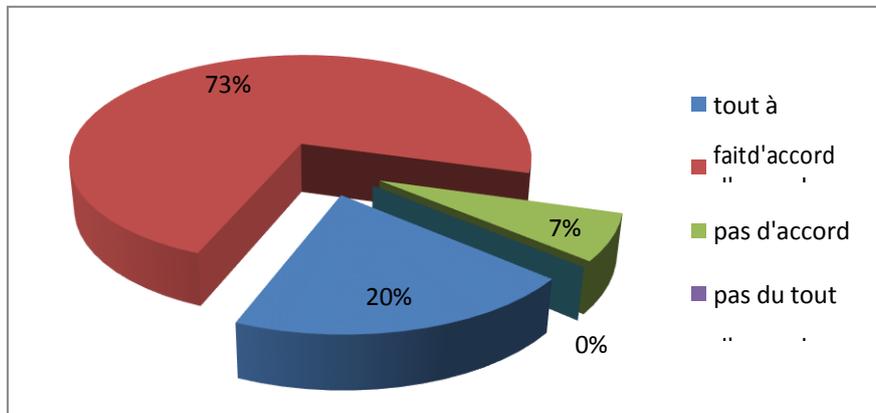


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire

Suivant les réponses collectées, 53 % stipulent qu'il existe plusieurs indicateurs qui permettent de mesurer la performance RH, 18% ont sélectionnés le tableau de bord comme indicateur, suivie par 11% qui ont sélectionnés le suivi du plan de formation et le bilan de formation, et 11% pour les entretiens annuels, tandis que les 7 restants ont répondu enquête de satisfaction.

Question N° 31: l'évaluation des performances RH des salariés dans votre entreprise est bonne ?

Figure N°31 : répartition de l'échantillon par l'évaluation des salariés



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Suivant cette analyse, la majorité des employés sont d'accord sur le fait que l'évaluation des performances RH dans leur entreprise est bonne avec un pourcentage de 73% pour ceux qui sont « d'accord », et 20% qui sont « tout à fait d'accord », suivit par ceux qui ne sont « pas d'accord » avec un pourcentage de 7%.

Dans cette étude quantitative nous concluons que l'entreprise *CEVITAL* a bien mené ce plan de formation pour assurer la performance de ces salariés afin d'atteindre ces objectifs fixés et garantir la pérennité de l'entreprise.

4. Analyse des données de l'entretien

Cette partie est consacrée à l'analyse des données de l'entretien et l'interprétation des résultats que nous avons recueilli d'après les réponses des interrogés concernant la formation et son impact sur la performance des RH.

Pour le déroulement de l'entretien, on a interviewé le chargé de formation ainsi que le responsable de formation, ce dernier qui a été coopératif il nous a répondu sur toute la partie qui concerne uniquement la formation et il s'est excusé pour la partie performance

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

parce que ce n'étais pas dans son champ de travail. Et donc on a réussi à poser ces questions au responsable des RH.

Question 01 : Quelle est l'importance d'une démarche formation au sein de CEVITAL ?

Responsable RH : on repend sur deux types d'objectif :

« L'objectif de la formation coté entreprise et salariés » :

- développer les compétences / réduire l'écart des compétences des collaborateurs / mise à jour des connaissances des collaborateurs sur les nouvelles technologies / accompagner les projets stratégique de l'entreprise par les actions de formation / préparé le plant de la relève / inscrit les collaborateurs sur les plants de développement individuel et collectif.

« L'objectif de la formation coté réglementaire » :

-faire un effort de formé le personnel de l'entreprise dans le but d'exonéré cette dernière de la taxe formation exiger par le règlement qui est de 1% de la masse salariale annuel.

Charger de formation : *la démarche de formation est pour objectif de (développer les compétences interne, amélioré les savoir-faire des collaborateurs, mise à jour de connaissances des collaborateurs sur les nouvelles technologies...).*

Nous remarquons que par rapport aux objectifs, les réponses correspondent à ce qu'on a traité dans la théorie. En effet CEVITAL essaye au maximum de les atteindre, elle mit en place des moyens matériels et immatériels important au service de la formation. En effet la formation a pour objectifs d'acquérir de nouvelles compétences que le salarié pourra mettre au profit dans sa société. Elle a pour but la satisfaction des besoins de l'homme au travail, pour le rendre plus productif et assurer son épanouissement, s'intégrer à son emploi et à son environnement de travail.

Question 02 : Quels sont les critères déterminant la nécessité d'une formation ?

Responsable RH : *« ce qui nous permet de déterminer la nécessité d'une formation est l'évaluation annuelle du personnel, lorsqu'un un nouveau besoin en compétence apparait.*

»

Chapitre III La formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL

Charger de formation : « l'écart *compétence lors des évaluations (annuelle, mensuelle, semestrielle) / lors des changements organisationnelles / promotion/ perfectionnement / formation réglementaire.* »

On remarque que ce qui nous permet de définir le besoin de formation selon les réponses des interrogés c'est bien l'évaluation. Elle permet de définir la nécessité de mettre en place une action de formation, définir les formations nécessaires, les salariés concerner, les objectifs visés.

Question 03 : Quels sont les acteurs entrants en jeux dans la mise en place et le suivi du plan de formation ?

Responsable de formation : « *les acteurs sont : le service Rh / DRH / Département Développement Rh.* »

Charger de formation : « *service formation / l'organisme de formation / service logistique.* »

Pour que la formation puisse être effective un certain nombre d'acteurs jouent un rôle à des degrés divers et à des niveaux de responsabilité différente. Cependant le rôle de chacun est essentiel pour la réussite de la formation.

Question 04 : comment est élaboré et exécuté le pan de formation ?

Responsable de formation : « *identification des besoins fin d'année, on a un tableau qu'on envoie à chaque structure avec un délai / analyse et validation des besoins / budgétisation des besoins / mettre en œuvre le plan de formation / bilan et évaluation de la formation.* »

Charger de formation : « *identification des besoins avec ordre de priorité /ensuite il est transmis au service de formation ou in fait une consolidation et prospection des organismes / Validation des actions / On communique le planning au service RH. / Apres que la formation est finie on procède à une évaluation a chaude, si elle est satisfaisante » c'est ok sinon, on procède à des actions correctives.* »

Nous constatons que les réponses par rapport à l'élaboration et l'exécution du plans de formation au sein du groupe CEVITAL correspond à ce qui est dit par certain auteur cité dans la théorie concernant Le plan de formation mit en place.

Question 05 : faites –vous des évaluations pour les employés a formé ?

Responsable de formation : « oui »

Charger de formation : « oui »

Nous constatons que l'étape de l'évaluation est une étape primordiale avant, pendant ou après la formation, elle sert à mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place et les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Sur le long terme elle permet de s'assurer de la pertinence et la rentabilité des actions de formation mises en œuvre.

Question 06 : le rendement des employés après la formation est-il systématiquement plus élevé ?

Responsable de formation : « oui, enregistrons à chaque fois un pourcentage de 70% à 80% le taux de satisfaction. »

Charger de formation : « le rendement est généralement plus élevé. »

On remarque selon les réponses des interrogés que les rendements après une action de formation au sein de l'entreprise CEVITAL sont très satisfaisants à chaque fois. Pour l'entreprise CEVITAL il ne suffit pas d'être bon, il faut être excellent,

Question 07 : après une formation, quelles sont les actions appliquées au poste de l'agent formé ?

Responsable de formation : « les actions appliquées au poste de l'agent former : Mobilité (horizontal) / Promotion (vertical). »

Charger de formation : « ça dépend de l'objectif fixé au départ. »

En observant les résultats, on réalise qu'après une action de formation, les agents formés peuvent bénéficier d'un changement dans leur profession soit une mobilité, soit une promotion ...mais ce n'est pas une action obligatoire, ça dépend de l'objectif fixé au début.

Question 08 : selon vous, qu'est-ce que la performance de la fonction RH ?

Responsable des ressources humaines : « *d'une manière générale, la performance est le résultat chiffré, désigne le degré d'accomplissement, elle reflète la capacité de l'entreprise à construire de la valeur à court, moyen, long terme. »*

Charger de formation : « *c'est le rendement ou résultat obtenu dans un domaine par une personne en réponse aux objectifs de l'organisation. »*

Nous constatons que les repenses des personnes interrogées correspond à ce qu'on a traité dans la partie théorique au sujet de la performance. En effet la performance Rh est tout ce quiseulement qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques. C'est une exigence pour la pérennité de l'entreprise.

Question 09 : Quels sont les indicateurs de performance RH utilisés dans votre entreprise ?

Responsable de formation : « *plan de recrutement /attractivité (choix des candidats) / taux de satisfaction des actions / Evaluation à chaud, à froid. »*

Charger de formation : « *taux d'absentéisme/ congés/les retard/taux deproductivité. »*

Les indicateurs de performance fournissent des informations sur la santé de l'entreprise. Ils sont utilisés pour évaluer de façon objectifs les changements obtenus ou les progrès accompli, on peut distinguer plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer par domaine ou processus.

Conclusion :

La contribution de la formation dans la performance RH dans l'entreprise CEVITAL reste difficile à évaluer car elle repose sur des critères non quantifiables, même si la formation à difficilement mesurables dans la performance elle reste l'instrument privilégié de développement des compétences et un vecteur de progression pour tout ls fonctions de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'entreprise autant qu'entité économique, évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique actuel qui est en perpétuel évolution, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité. C'est par l'exploitation de ses compétences et ses connaissances que l'entreprise peut prospérer et assurer sa performance. L'entreprise accorde de plus en plus d'importance à la formation et mobilise d'énormes ressources financières afin de former son personnel clé.

La formation est l'un des piliers de la GRH, elle est un moyen indéniable pour amener les hommes et les femmes à plus d'efficacité, de performance et à la satisfaction des besoins de l'entreprise.

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

La présente étude porte sur la thématique de l'impact de la formation sur la performance RH, nous avons essayé de clarifier au mieux tout d'abord par une revue de littérature formulée autour de notre problématique, puis d'approcher au mieux la réalité du terrain en nous rapprochant du groupe CEVITAL spécifiquement l'unité agro-industrie à travers un entretien avec des responsables et des questionnaires adressés aux employés du service formation. L'objectif de cette recherche consistait à mettre en avant et lier les pratiques de la politique de formation mise en place par le GRP CEVITAL à la performance RH.

Afin de mieux répondre à cette problématique, nous avons développé deux chapitres théoriques pour donner d'avantage d'éclaircissement sur la formation et la performance RH. Quant au plan pratique présenté dans le troisième chapitre, ce volet nous a permis d'une part d'avoir une analyse plus au moins approfondie sur le processus et la mise en œuvre du plan de formation, d'autre part, de mettre en lumière les principaux indicateurs de performance RH déployé par l'entreprise étudié.

Conclusion générale

Au travers des résultats que nous avons obtenus, nous en retenons que CEVITAL appuyé par les responsables de formation et en mobilisant des ressources matérielles (salles de formation, équipements...) et immatérielles (des conventions avec les formateurs et des écoles...) importantes au service de la formation et dans le but d'améliorer sa performance RH. Les responsables de la formation s'assurent que les besoins de formation sont bien identifiés afin que les programmes de formation puissent s'adapter à ces besoins et de répondre à ces nécessités. Ils mettent alors à la disposition des formateurs tous les moyens nécessaires pour la réussite du plan de formation.

L'évaluation de la formation constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition de CEVITAL pour améliorer, valoriser, développer et permettre un meilleur contrôle des compétences et des performances des salariés. La formation aide à la performance des individus, elle apporte une certaine contribution mais elle reste difficile à mesurer car on ne dispose que de fiche d'évaluation à chaud et à froid pour évaluer son efficacité. Cependant, la pertinence de cette dernière dépend du projet qui sera élaboré, de la démarche qui sera suivie et du choix des outils et des méthodes à suivre.

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

L'évaluation peut être utile pour vérifier les résultats obtenus suite à une formation, mais elle ne suffit pas pour garantir la performance des ressources humaines. C'est pour cela qu'il est nécessaire de mettre en œuvre un ensemble d'indicateurs de performance.

Une entreprise qui cherche à atteindre ses objectifs, doit évaluer la performance RH afin de s'assurer de l'atteinte de ces objectifs, ainsi nous pouvons confirmer notre première hypothèse.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question d'actualité, c'est un concept très important à prendre en compte, en effet l'entreprise doit disposer d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation. La performance RH est fortement liée à la stratégie de l'entreprise qui consiste à mettre à la disposition des équipes un nombre réduit d'indicateurs de performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord.

Le tableau de bord offre une visibilité permanente et rapide sur les données essentielles qui contrôlent l'approche de CEVITAL. Il est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus, pour permettre aux responsables de mettre en

Conclusion générale

place des actions correctives. Ce dernier a pour objectif d'évaluer le niveau de performance RH et la gestion de la société et ainsi aider à la prise de décision.

La deuxième hypothèse : Le tableau de bord reste le principal outil dans l'analyse de la performance de l'entreprise, il reflète au mieux les activités de l'entreprise. »

Le tableau de bord est un autre moyen qui permet de suivre l'évolution des actions de formation c'est un outil privilégié du système de contrôle et de mesure de la performance RH de l'entreprise CEVITAL. Ce constat nous amène à confirmer également la seconde hypothèse.

La combinaison de la politique de formation et de la stratégie de l'entreprise est l'un des facteurs qui produit la performance RH et contribue au processus de son perfectionnement et à l'ensemble de la méthode qui améliore les connaissances qu'elle détient.

Ces constatations confirment les résultats issus de l'analyse des entretiens et du questionnaire effectués auprès du responsable RH et du chargé formation, que le groupe CEVITAL agro-industrie fournit des efforts considérables et déploie des moyens matériels et immatériels en matière de formation dans le but d'améliorer sa performance par l'importance accordée à son capital humain. Cependant ce travail lance uniquement un regard analytique sur un processus important de la GRH.

Durant le stage qu'on a effectué au niveau de l'entreprise CEVITAL, il est à noter que nous avons rencontrés des difficultés et quelques petits imprévus liés à la courte durée de notre stage et aussi et un autre souci un peu plus conséquent et tout de même à relever c'est le fait qu'on a dû changer de thème trois fois d'affiler chose qui nous a perturbé et le souci du questionnaire qu'on a pas pu récupérer dans les temps et au complet ce qui nous a retardé d'autant plus, par ailleurs l'indisponibilité des responsables pour nous s'accompagner durant ce travail, je cite aussi la confidentialité sur les données.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrage :

ALAIN MEIGNANT « manager la formation » Edition liaison, paris, 1997.

Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5ième éd. 2011 Eyrolles

B. MARTORY, D. CROZET ; Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances ; Ed DUNOD, 2001.

Bernard Martory. Daniel Crozet « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : pilotage social et performances » 7eme édition, paris, 2008.

B. MARTORY, D. CROZET, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. Edition : Dunod. Paris, 2002.

CAMUSSO Dominique, Les plans de formation, Edition le Harmattan, Paris (France), 2007.

C. CHARLES, A. DEYRIEUX ; La Formation dans l'entreprise ; Ed DELMAS ; 1991.

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

GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Edition P.U.F, Alger (Algérie), 2000.

GUY LE BOTERF, « l'ingénierie des compétences », édition d'organisation, Paris, 1999.

JACQUE SOYER « formation » Edition organisation, paris, 1999.

J.P.CITEAU. « Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique, 3ème édition », Dalloz, 2000.

J.M Peretti « Ressources humaines et gestion de personnel, 2eme édition », éd Vuibert, Paris, 1998.

JEAN MARRY PRETTI « TOUS DRH » édition d'organisation Paris 1997.

Jaques SOYER, 1998, « fonction formation, 2ème édition », Edition d'organisation, paris.

J.P CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines ; Ed Dalloz ; 2000.

Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Edition Liaisons. 2001.

¹ M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, 2009.

M. Estelle. Morin et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada).1996.

Bibliographie

MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Edition Cas Caw, Alger (Algérie), 1986.

Naro.G, « Les indicateurs sociaux et leur utilisateur dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».Edition Liaison, Paris, 2006.

P.Turcotte « Comportement en milieu organisationnelle »consul 2000 Editeur Sherbrooke.1997.

Philippe LORINO dans son ouvrage méthode et pratique de la performance 3ème édition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003.

PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Édition Vuibert, Paris, 2008.

P. KODRA., Stratégie et Formation, Edition : Dunod, France, 2011.

RAFIL AGHILAS, mémoire de licence en science de gestion, option, management, thème, contribution de la « formation au développement des compétences », 2010.

Reynaud.E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.

Robert S. Kaplan ET David Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, Mass, Harvard Business School Press: 1998.

F.Aggeri et al. Organiser le développement durable, Vuibert, Paris, 2005.

SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, paris (France), 2007.

ULRICH.D, « Humain Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, MA: Harvard business school press, 1997.

VATIER Raymond »Développement de l'entreprise et promotion des hommes, 4eme édition », EMI, Paris.

WEISS D, les ressources humaines, 2^{ème} Ed, Edition d'organisation, paris (France), 2003.

Bibliographie

2. Article :

Cahiers du CREAD, formation adaptative et insertion au sein de l'entreprise publique algérienne, N° 66-67, 2003/2004

3. Les sites électroniques :

www.maroc-performance.com

<https://fr.scribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-Performance-financiere-pdf>

[Www.TECHNO](http://www.TECHNO) COMPETENCES.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE RH COMPLET PDF.

Annexes

Annexes

Annexes 01

Guide d'entretien :

- 1) Quelle est l'importance d'une démarche formation au sein de CEVITAL ?
- 2) Quels sont les critères déterminant la nécessité d'une formation ?
- 3) Quels sont les acteurs entrants en jeu dans la mise en place et le suivi du plan de formation ?
- 4) Comment est élaboré et exécuté le plan de formation ?
- 5) Faites-vous des évaluations pour les employés à former ?
- 6) Le rendement des employés après la formation est-il systématiquement plus élevé ?
- 7) Après une formation, quelles sont les actions appliquées au poste de l'agent formé ?
- 8) Selon vous, qu'est-ce que la performance de la fonction RH?
- 9) Quels sont les indicateurs de performance RH utilisée dans votre entreprise ?

Annexes

Annexe 02

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Spécialité : Management des ressources humaines

Questionnaire

Thème

« L'impact de la formation sur la performance des salariés »

Madame, monsieur :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude **Master2** en science de gestion, spécialité « **Management des Ressources Humaines** », nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir répondre à quelques questions liées à notre thème. Nous tenons à vous préciser et à vous rassurer que toute information transmise restera anonyme et confidentielle et que son usage sera strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Avec nos remerciements anticipés et nos profonds respects, merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

Réalisé par :

ALOUTI Lydia

IHAMOUCHEN Lamia

Encadrant :

Mme : TIMERIDJINE Sara

Encadrant au sein de l'entreprise :

Mme : LOUNIS Dalila

L'année universitaire 2021/2022

Partie I : Identification du répondant :

1) Le genre :

Masculin.

Féminin.

2) Vous êtes dans quelle tranche d'âge :

20ans- 30ans.

31ans-40ans.

41ans-50ans.

51ans et plus.

3) Quel est votre niveau d'instruction :

Primaire.

Moyen.

Secondaire.

Universitaire.

4) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadres.

Agent d'exécution.

Agent de maîtrise.

5) Ancienneté dans l'entreprise :

1ans- 5ans.

6ans -10ans.

Plus de 20ans.

11ans - 15ans.

16ans d- 20ans.

6) Situation familiale :

Célibataire.

Veuve/veuf.

Marié(e).

divorcé (e).

Partie II : La formation au sein de l'entreprise CEVITAL

(Merci de prendre en considération dans vos réponses la dernière formation suivie).

7) Avez-vous déjà suivi une formation ?

Oui.

Non.

Si oui, quel type de formation :

.....

8) Où avez-vous suivi cette formation ?

Dans l'entreprise.

Dans un centre de formation.

A distance.

Autre.....

Annexes

9) Vous-avez bénéficié de combien de formations depuis votre entrée dans cette entreprise ?

1-2.

2-3.

3-5.

5 à plus.

10) Quelle est l'intervalle de temps enregistré entre les deux dernières formations ?

Moins de 6mois.

6 à 12mois.

Plus de 12mois.

11) Vous –avez été choisis pour cette formation suite à une :

Demande individuelle.

La décision de la hiérarchie.

Autre.....

12) A quel dispositif avez-vous eu recours ?

Plan de formation.

Congé individuel de formation.

Droit individuel.

Autre.

13) Qu'est-ce que la formation selon vous ?

Moyen d'acquisition de nouvelles connaissances.

Une action d'obligation dans la stratégie de l'entreprise.

Autre.....

14) Selon vous les objectifs de la formation ont été atteints ?

Oui.

Non.

Si non, pourquoi :.....

15) La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

Oui parfaitement.

Plus au moins.

Non pas vraiment.

Pas du tout.

16) Les informations que vous-avez pu acquérir au long de votre formation sont :

Directement introduite dans votre activité.

Rarement instaurés dans l'exercice de votre activité.

De bonnes connaissances non employable dans votre secteur.

17) Avez-vous déjà été évalué avant votre formation ? Oui.

Non.

18) Avez-vous été évalué après votre formation ? Oui.

Non.

Partie III : La contribution de la formation sur le développement et la performance des salariés.

19) Est-ce-que la formation a eu un impact direct sur votre performance au travail ?

- Oui. Non.
 Oui. Non.

20) Avez-vous bénéficié d'une évolution après cette formation ? Oui. Non.

Si oui, laquelle :

- Promotion. Réorientation. Mobilité. Rien Autre

21) Comment trouvez-vous cette politique de formation ?

- Très satisfait. Satisfait.
 Peu satisfait. Pas du tout satisfait.

22) Quelle appréciation faites-vous de l'animation de la formation sur le plan pédagogique ?

- Méthodique. Acceptable.
 Incohérent. Pas d'appréciation.

23) Les outils d'évaluation de la performance RH sont-ils en vigueur dans votre entreprise ?

- Oui. Non.

Si oui, lesquels ?.....

24) Quels sont les indicateurs de performance utilisés dans votre entreprise ?

- Tableau de bord (staff report).
 Le suivi du plan de formation, bilan de formation.
 Les entretiens annuels.
 Enquête de satisfaction.

25) L'évaluation des performances des salariés dans votre entreprise est bonne :

- Tout-à-fait d'accord. D'accord.
 Pas D'accord. Pas du tout d'accord.

Annexes

ANNEXE N° 03

	DEMANDE DE FORMATION	N° Réf :	F-RH-003
		Date de révision :	11 Septembre 2014
		Version :	6

Informations sur le candidat :

Nom et prénom(s) :
Fonction ou poste occupé :

Structure d'affectation :

Formation demandée :

Intitulé de la formation :

Nom et adresse de l'organisme de formation :
--

Lieu de déroulement de la formation :

Durée totale :

Date du début de formation :

Date de la fin de formation :

Coût de la formation :

Quel est l'indicateur de mesure retenu pour cette formation :

.....

Quel est l'objectif fixé par rapport à cette formation :

.....

A l'issue de la formation, le formé doit être capable de :

.....

Signature de l'employé :

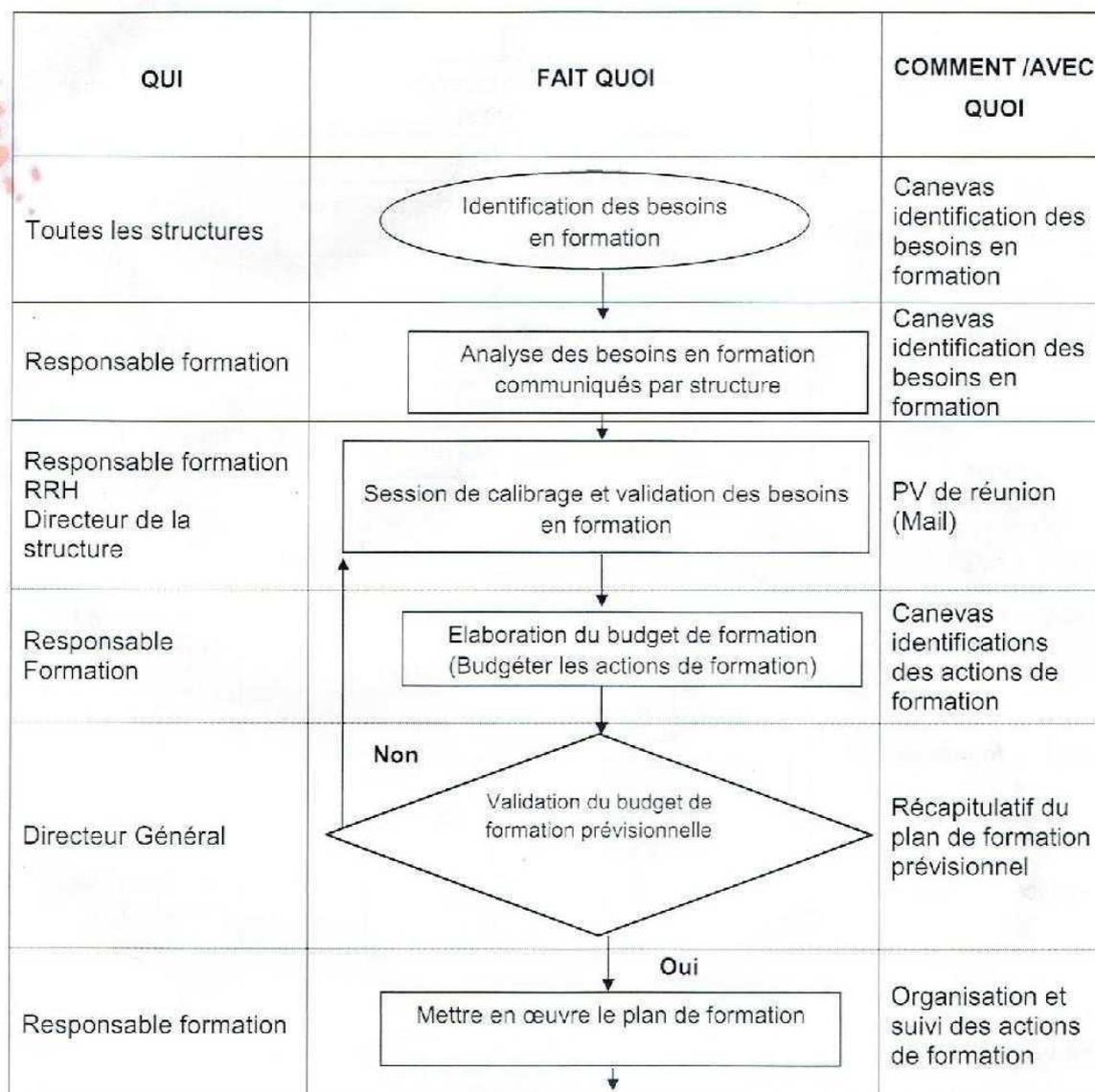
Avis de la hiérarchie :

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			

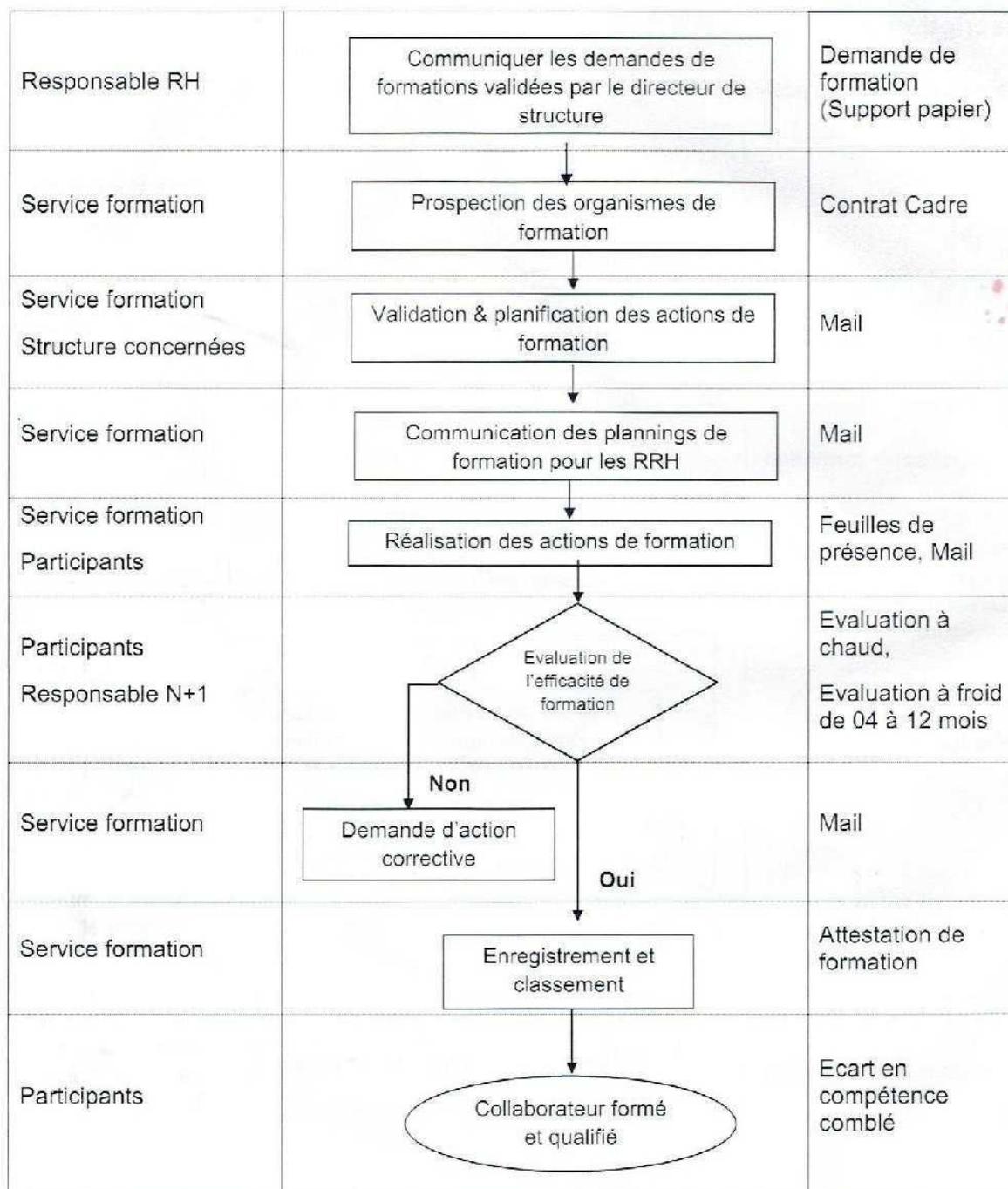
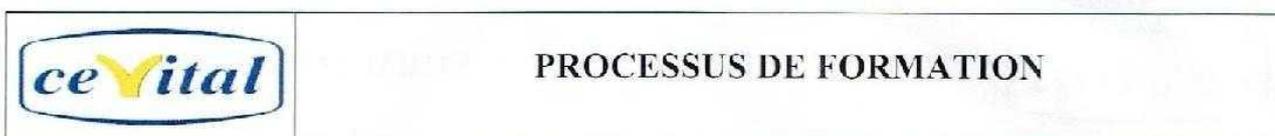
	<h2>PROCESSUS DE FORMATION</h2>
---	---------------------------------

Description :

- Logigramme des activités :



ANNEXE N° 04



Annexes

ANNEXE N° 06

	EVALUATION A FROID DE LA FORMATION	N° Réf :	F-RH-033
		Révision :	11 Septembre 2014
		Version :	4

Document RH à compléter par le responsable hiérarchique dans un délai de 1 à 6 mois après l'action de formation afin de mesurer l'impact de la formation

Structure	
Thème	
Nom de l'évaluateur	
Nom de l'évalué	
Date de l'évaluation	

Quel est l'enjeu de la formation suivie pour l'entreprise ?

.....

Rappel de l'indicateur de mesure	Rappel de l'objectif fixé	Degré d'atteinte de l'objectif en pourcentage % (*)				
		1 20%	2 40%	3 60%	4 80%	5 100%

Commentaires :

.....

Quels sont les acquis de formation qui n'ont pas pu être appliqués sur le terrain ?.....

Quelles en sont les causes ?

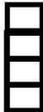
1- Action de formation non adaptée

2- Missions modifiées

3- Pas de moyens pour utiliser les acquis de la formation

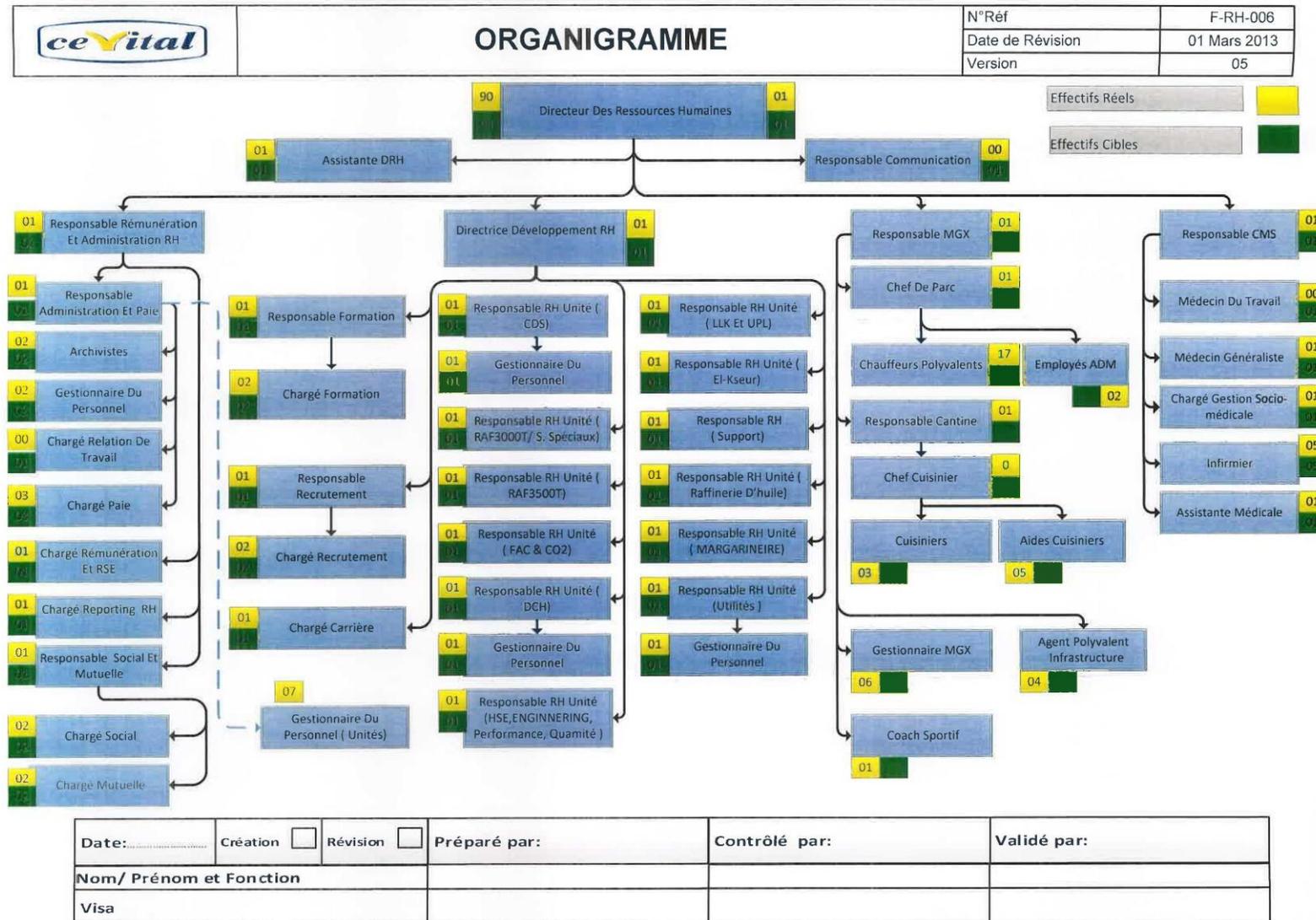
4- Autres :

précisez



Annexes

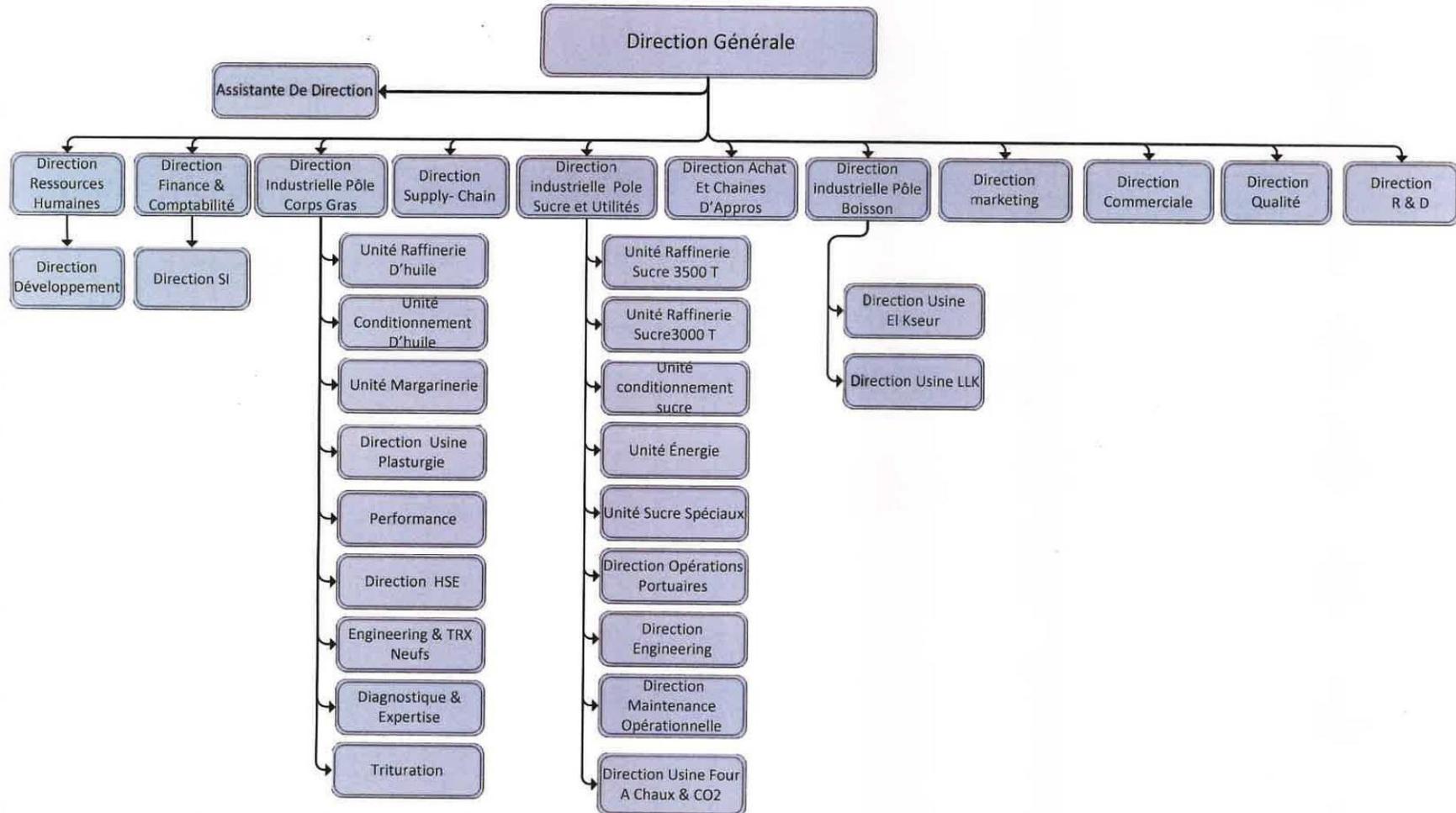
ANNEXE N° 08



Annexes

ANNEXE N° 09

	ORGANIGRAMME	N°Réf	F-RH-006
		Date de Révision	01 Mars 2013
		Version	05



Date:.....	Création <input type="checkbox"/>	Révision <input type="checkbox"/>	Préparé par:	Contrôlé par:	Validé par:
Nom/ Prénom et Fonction					
Visa					

Tables des matières

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Sommaire

Introduction général.....01

Chapitre I : La gestion de la formation

Introduction05

Section 01 : Les fondements de la formation.....06

1. Définition et l'évolution de la formation06

1.1 définition de la formation06

1.2 L'évolution du système de la formation dans l'entreprise algérienne.....07

2. Les objectifs de la formation.....08

2.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'entreprise..... 08

2.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative des salariés09

2.3 Quand est ce que la formation doit être mobilisée09

3. Les types de formations10

3.1 La formation initiale.....10

3.2 La formation continue.....10

3.2.1 La formation de courte durée11

3.2.2 La formation de longue durée11

4. les actions et les enjeux de la formation.....11

4.1 Les différentes actions de formation.....11

4.2 Les enjeux de la formation.....12

Section 02 : La politique et le suivi de la formation13

Tables des matières

1- Définition d'une politique de formation	13
2- Les objectifs de la politique de formation.....	14
3- Piloter un projet de formation	14
3-1 Les moyens à mettre en place pour une politique de formation	14
3-2 les besoins et leur analyse.....	15
3-2-1 Les types de formation	15
3-2-2 Identification et analyse des besoins de formation	16
4- Élaboration d'un plan de formation.....	17
4.1 Définition et objectif de plan de formation.....	17
4.2 La constitution du plan de formation	18
4.3 La réalisation et le suivi du plan de formation.....	19
4.3.1 La réalisation du plan de formation.....	19
4.3.2 Le suivi du plan de formation	20
4.4 Tableau de bord et indicateur de formation.....	20
4.4.1 Définition de tableau de bord.....	20
4.4.2 Tableau de bord de formation.....	21
5- Le suivi et l'évaluation de la formation.....	21
5.1. Le suivi de la formation.....	21
5.1.1 Le suivi de la mise en pratique en fin d'action.....	22
5.2 L'évaluation de la formation	22
5.2.1 Les niveau d'évaluation de la formation.....	22
5.2.2 Les moments de l'évaluation	24
Conclusion.....	25
CHAPITRE II : LA GESTION DE LA PERFORMANCE	
Introduction.....	26
Section 1 : la performance de l'entreprise	27
1. La notion de performance	27
1.1 Définition de la performance	27
2. Une typologie de la performance.....	29
2.1 performance sociale.....	29
2.2 performance économique.....	29
2.3 performance environnementale.....	29

Tables des matières

3. la performance RH et sa mesure.....	30
3.1 la décomposition de la GRH.....	30
3.2 les objectifs de la mesure de la performance.....	31
3.3 la mesure de performance de la fonction ressources humaines.....	32
Conclusion.....	33
Section 2 : Enjeu de mesure d'une GRH performance	34
3. La performance sociale et sa mesure : efficacité, efficience	34
3.1 L'efficacité sociale	34
3.2 L'efficience sociale	35
4. Les indicateurs de la performance des ressources humaines	35
4.1 Que faire des indicateurs de performance.....	36
4.2 Tableau de bord d'un système de mesure de la performance	36
4.2.1 Définition et rôle du tableau de bord	36
4.2.2 Le tableau de bord prospectif.....	37
4.3 Identification des sources de performance RH.....	42
4.4 Identification des niveaux de mesure de la performance sociale.....	43
5. Le pilotage des performances sociales	44
5.1 Pourquoi piloter les performances RH.....	44
5.2 La performance des services ressources humaines	45
5.2.1 le rôle de la formation dans la performance RH.....	46
6. L'impact de la formation sur la performance RH.....	46
Conclusion	47
Chapitre 03 : la formation et la gestion de performance au sein de CEVITAL	
Introduction	48
Section 01 : Méthodologie de l'enquête	49
1. Présentation de CEVITAL	49
2. Méthodologie de travail.....	50
2.1 Description de la démarche qualitative et quantitative.....	50

Tables des matières

2.2 Outils de collecte des données.....	50
2.2.1. Méthodes qualitatives	50
2.2.2 Méthodes quantitatives	51
Section 02 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	52
1- Présentation de l'échantillon	52
2- Présentation et discussion des résultats sur la formation	55
3- Présentation et discussion des résultats sur la contribution de la formation sur la performance des salariés.....	60
4- Analyse des données de l'entretien	65
Conclusion.....	68
Conclusion générale.....	70
Bibliographie	
Annexes	

Résumé

Toutes les entreprises ont des besoins en matière de formation, il est évident qu'une action de formation n'a de sens que si elle augmente les performances de ses collaborateurs et par conséquent celle de l'entreprise. Mettre en œuvre une formation nécessite toute une démarche pour atteindre au plus près les résultats souhaités.

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

ملخص

جميع الشركات لديها احتياجات تدريبية ، فمن الواضح أن إجراء التدريب يكون منطقيًا فقط إذا أدى إلى زيادة أداء موظفيها وبالتالي أداء الشركة. يتطلب تنفيذ التدريب عملية كاملة للاقتراب قدر الإمكان من الاحتياجات المطلوبة

لا تزال مساهمة التدريب في أداء الأعمال تمثل تحديًا للمنظمات لأنه لا يزال من الصعب تقييمها. لا يمكننا تأكيد مشاركتها في أداء الموارد البشرية بطريقة مطلقة أو قابلة للقياس. ومع ذلك، يظل العنصر البشري عاملاً رئيسياً في أي منظمة، والتدريب هو الوسيلة الرئيسية لزيادة قدرات هذه الأخيرة ، فهو ناقل للتقدم وأداة مميزة لتنمية المهارات ، لذلك يظل ضرورياً.

abstract

All companies have training needs, it is obvious that a training action only makes sense if it increases the performance of its employees and therefore that of the company. Implementing training requires a whole process to get as close as possible to the desired needs.

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