

UNIVERSITE MOULOU D MMAMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Thème:

*La formation et sa contribution dans la
performance organisationnelle
Cas de l'ENIEM*

Réalisé par :

- *Amrane Lydia*
- *Aouine Imane*

Dirigé par :

Mr ARABI MAHFOUD

Membres du jury:

Présidente: HADJI Soumia, MCB, UMMTO

Rapporteur : Mr ARABI Mahfoud, MCB, UMMTO

Examineur : OTHMANI Habib, MCB, UMMTO

Promotion 2020/2021

Remerciements

Tout d'abord nous rendons grâce à Dieu, lui qui nous a permis d'être bien portant afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Nos remerciements vont, à notre directeur de mémoire, le professeur Mr ARABI, il qui nous a guidés avec ses orientations, ses conseils et ses critiques tout au long de ce travail de recherche en nous laissant la liberté dont on avait besoins. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.

Nous remercions également tout le personnel de L'ENIEM surtout Mr MESBAH.

Nos remerciements vont aussi au membre du jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

Et enfin, nous sommes reconnaissants envers tous les enseignants de l'Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU (UMMTO) pour leur contribution à notre formation, et également à nos camarades, amis pour leurs aides précieuses.

Dédicaces

Grace à Dieu le tout puissant, j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail que je tien très chaleureusement à le dédier à :

} Ma mère chérie et mon père qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études et pour leurs patience que Dieu les protègent et les gardes pour moi.

} A mes adorables frères Tarik & Fouad et ma sœur Kamilia sans oubliés mes adorables ma grande mère Ayou et mes oncles Ali & Djamel & Wahib et Mohamed qui nous a quitté dernièrement paix à son âme et ma tante Ratiba.

} Et à mes très chères amis Sabrina surtout et ma binôme Imane et camarades pour tous les moments d'échange et de débat aux personnes qui m'ont toujours aidé et soutenue sans oublier mes cousines et cousins

Lydia Amrane

Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières

Tout long de mes études.

À mes chères sœurs Hakima Kahina Zahia, pour leurs encouragements permanentes, et leurs soutiens moraux.

À mes chers frères Sofiane, Abderrahmane et Amar, pour leurs appui et leur encouragement.

À tout ma famille pour leur soutien tout de mon parcours universitaire.

À mes chers amies Kahina, Lydia et Sabrina et amis Mohammed Amine, Yacine.

Que ce travail soit accomplissement de vos vœux tant allégués.

Merci d'être toujours là pour moi.

**Aouine
Imane**

Sommaire

Remercîments

Dédicaces.

Sommaire.

Liste des abréviations.

Introduction générale..... 1

Chapitre préliminaire : Généralité sur la gestion des ressources humaines 4

Section1 : généralités sur la fonction ressource humaine 5

1-Définitions de la GRH : 5

2- Évolution de la GRH : 6

3- Les fonctions de la gestion de la ressource humaine : 8

4- La fonction ressources humaines recouvre aussi les cinq pratiques suivantes 9

Section 02 : Les pratiques et les missions de la GRH 11

1. Les activités classiques de la gestion des ressources humaines: 11

2. Les activités modernes de la gestion des ressources humaines 13

3. Les missions de la gestion des ressources humaines: 15

Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la formation 17

Introduction : 18

Section 1: Définition, objectifs et types de la formation. 18

1.Définition de la formation : 18

2. La politique de formation..... 18

3. Les enjeux et les objectifs de la formation : 19

4. Les types de la formation : 22

Section 2 : Le processus de la formation. 23

1. Identification et analyse des besoins de formation : 23

2. Elaboration d'un plan de formation : 25

3. La réalisation et suivi du plan de formation : 27

4. L'évaluation des effets de la formation..... 29

Conclusion : 31

Chapitre 2: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations. 32

Introduction : 33

Section 01 : le système d'appréciation des performances des RH. 33

1. Définition des concepts performance et appréciation des performances : 33

2. Le processus d'appréciation des performances :.....	35
3. Les difficultés et condition de succès d'appréciation des performances des organisations :	43
Conclusion	47
Section 2 : contribution de formation à l'amélioration des performances organisationnelles	47
1. La relation entre la politique de formation et les politiques du personnel :.....	47
2. La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle	48
Conclusion :	58
Chapitre 3: Cas Pratique	59
Introduction	60
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et l'échantillon	60
1. Historique de l'entreprise ENIEM	60
2. La politique de formation au sein de l'entreprise :	63
3. Les principaux objectifs de la formation à ENTEM :	65
4. Les types de formation à ENIEM :	65
5. L'élaboration du plan de formation :	65
Section 2 : analyse de l'impact de formation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise	68
Conclusion générale	84
Bibliographie	86
Annexe	90
Table des matières	95

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
ENIEM	Entreprise nationale des industries de l'électroménager
RH	Ressources humaines

Introduction générale

Au temps présent, on ne parle désormais plus de formation du personnel mais formation des compétences. L'importance accordée aux compétences met en relief l'aspect performant de l'organisation. Dans une économie fortement concurrentielle et en perpétuel évolution et face aux exigences multiples des clients, c'est par exploitation de ses Compétences et ses connaissances que l'entreprise peut prétendre, prospérer et assurer la performance de son organisation. L'entreprise accorde de plus en plus d'importance à la formation des individus qui lui procure une satisfaction dans la réalisation de ses objectifs.

La notion de la performance économique consiste à créer de la valeur pour des clients, c'est-à-dire de répondre à des besoins, dans des conditions satisfaisantes de coût de délai et de qualité (Est performance tout ce qui contribue à l'amélioration du couple coût-valeur). La création de la valeur exige désormais la coopération organisée de multiples métiers et non l'engagement polyvalent d'un seul individu. La performance de l'entreprise est donc fondée sur la compréhension et la maîtrise collective de processus d'actions et de compétences organisationnelles. Une compétence, c'est l'aptitude potentielle à réaliser un processus de manière satisfaisante : Elle mêle des savoirs théoriques, généralistes et spécialisés, des savoirs faire pratiques fondés sur l'expérience, des aptitudes à se coordonner et travailler en équipe une histoire et une mémoire.

L'entreprise contemporaine mobilise d'énormes ressources financières afin de former son personnel clé et raisonner en termes de compétences. Certains auteurs insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin De répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, la formation peut se définir comme L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur pour la bonne marche de leur organisation. D'autres auteurs, englobe dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation du personnel, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte.

Ainsi la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourraient s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclages ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à son travail comme à sa vie de citoyen. On retient que la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour S'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles Et futures.

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et son impact sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise ENIEM. Nous nous sommes interrogés sur le rôle que pourrait avoir la formation dans la performance organisationnelle. Autrement dit, **comment la formation contribue-t-elle à l'amélioration de la performance organisationnelle ?**

Nous avons choisi d'étudier le service emploi et formation au sein de L'ENIEM.

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

- Est-ce que la formation contribue à l'essor de l'organisation et avec quel impact ?
- Est-ce que l'entreprise ENIEM a mis en place une politique de formation et le cas échéant, quel est son apport ?
- Quel lien peut-on établir entre la formation et la performance au sein d'une organisation ?

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation de trois hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

- La formation a un impact tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel en créant un environnement au sein de l'organisation produisant inéluctablement une valeur ajoutée sur l'organisation.
- La politique de formation mise en place répond-elle aux besoins réels de l'entreprise. Est-elle efficace (atteinte des objectifs de formation et de performance)
- La formation comme levier de la performance de l'entreprise

Il est certain que la performance de l'entreprise ne dépend pas exclusivement de la formation, ce qui est recherché est donc, l'impact (négatif ou positif) de l'application de la politique de formation sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Méthodologie de recherche :

Pour réaliser cette recherche, nous avons choisi deux approches :

Une approche théorique : qui sera utile à la compréhension des fondements théoriques de la formation et la contribution de la performance organisationnelle.

Une approche empirique : qui nous permettra, à travers l'analyse d'un questionnaire, de comprendre l'impact de la formation sur la performance organisationnelle au sein de notre lieu de stage.

Chapitre préliminaire :

Généralité sur la gestion des ressources humaines

Section1 : généralités sur la fonction ressource humaine

Les organisations aujourd'hui, quel que soit leur secteur d'activité viennent au grand nombre de mutations et de changements, Elles remplacent la variable humaine à la cour de ses préoccupations dans le but d'assurer leurs efficacités et leurs efficiences ainsi que la contribution à l'amélioration de la performance de l'organisation.

1-Définitions de la GRH :

Avant de définir la gestion des ressources humaine, il faut d'abord définir « la gestion » le mot GESTION vient du verbe GERER est un terme à l'origine lointaines, il est utilisé depuis, dans le langage courant, comme synonyme de s'occuper, mener une affaire ou un domaine, Ordonner, organiser, hiérarchiser,.....

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit : « c'est une pratique , elle correspond à une fonction de l'entreprise , elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation ,et aussi une discipline des science sociale qui aide à créer et mobiliser des savoirs utile et nécessaire pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation ¹».

La Gestion des Ressources Humaine: « peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu du personnel dont elle a besoin autrement dit c'est avoir les ressource qu'il faut ou il faut et quand il faut² ».

Selon P. ROUSSEL :« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personne qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement de RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise .La G.R .H définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaire pour atteindre les objectifs ³».

¹CADIN, L, et autre, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000, p 04.

² LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion Ressources Humaines », édition L'extenso, 9eme édition, Paris, p 17.

³ KICHOU Djedjiga, « l'impact des pratiques de la gestion ressource humaine sur la performance Organisationnelle », mémoire Magister, 2014/ 2015, P 43

« La Gestion des Ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.,) etc. des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation ⁴»

D'après ces définitions, on peut dire que la Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des aspects effectués dans une organisation qui permettent d'administrer, de mobiliser et de développer le potentiel humain pour disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

2- Évolution de la GRH :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnelle a émergé lentement dans la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui⁵.

2.1- L'émergence de la fonction : 1850-1944

« L'industrie naissante utilisant de la main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible. Vers 1880, avec Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation de la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés »⁶.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction personnel apparaît au début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

« A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorien »⁷.

⁴ SEKIAU, BLONDIN et al, « Gestion des Ressources Humaines » édition de Boeck, Bruxelles, 2007 p 10.

⁵ MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines » édition, p 06

⁶ JEAN -Marie Pretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris, p 06.

⁷ JEAN-Marie Pretti. Op.cit.p 06

2.2- Les Trente Glorieuses (1945-1974)

« A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuse »⁸.

Plusieurs facteurs expliquent la croissance et l'expansion de la fonction ressource humaine comme : l'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel, le développement des sciences du comportement et les aspects de satisfaction et de motivation du personnel.

A partir des années 1970 « l'organisation est vue à la fois avec une figure structurelle et une figure relationnelle »⁹.

Cette nouvelle vision se traduit par l'impact des facteurs psychologiques et les travaux de l'école de relation humaine (Mayo, Maslow, Herzberg) qui conclut sur l'importance des facteurs d'ambiance et relationnel sur la performance au travail.

Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la Professionnalisation de la fonction et correspond aussi au développement de la législation sociale et des partenaires sociaux à travers :

- Reconnaissance du droit syndicale ;
- Institution du comité d'entreprise puis délégués du personnel en 1945-1946 ;
- Apparition des outils de formation et qualification.

En effet, « les attentes à l'égard du travail se sont transformées. L'élévation progressive du niveau d'instruction résulte de l'allongement et de l'élargissement de la scolarité. Elle élève le niveau moyen des qualifications. Le travailleur met en avant de nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail. »¹⁰

2-3 La fonction face à l'incertitude depuis 1975 à nos jours

La fin des années 1970 a été marqué par un environnement interne et externe perturbé et des évolutions tant sur le plan économique et social. En effet, la forte concurrence, la restructuration des coûts et les changements sociaux en particulier en l'élévation des qualifications ont conduit la fonction personnelle à élargir son champ d'action.

⁸Jean-Marie Pretti. Op.cit.P 9.

⁹SEKIAU, BLONDIN et all. Op.cit.p.08

¹⁰JEAN -Marie Pretti .op .cit .p.09

A partir de la fin des années 1980 la fonction personnelle prend le terme de ressource humaine reflétant une nouvelle conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser. Celle-ci se traduit par la prise en conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et l'instabilité de l'environnement.

Ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressource humaine est accompagné par une évolution du rôle. Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel progressivement au service ressource humaine dirigé par un directeur des ressource humaine.

« La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développé, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique »¹¹.ces s évolutions indique des orientations de la fonction ressource humaine vers à la fois plus d'autonomie et plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, ou sens où elle optimise les performances de la ressource humaine (effectif et qualification).

Cette intégration de la dimension ressource humaine à la gestion stratégique de l'entreprise implique les contraintes en nature des ressources humaine dans toute orientation stratégique.

La gestion stratégique des ressources humaine gagne son importance et devient finalement un choix incontournable pour l'organisation. En effet, la ressource humaine est valorisée par le développement des compétences, la mesure de son potentiel, l'employabilité et la motivation au travail.

3- Les fonctions de la gestion de la ressource humaine :

Recruter, former, rémunéré et administrer sont des pratiques qui peuvent être définit comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historiques de celle-ci mais aussi le rôle joué Par l'entreprise entant que acteur de la société au amené la fonction ressources humaines à élargir permettre de ses activité. La Gestion des ressources humaines a pour principales fonction :

¹¹JEAN -Marie Pretti. Op .cit. 17

➤ **La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences**

« La gestion prévisionnelle du personnel est un outil de la gestion des ressources humaines .elle consiste de la projection pour le moyen et le long terme, des besoins et des ressources du personnel d'une organisation ¹²».

➤ **Le recrutement des salariés :**

On définit généralement le recrutement comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Cependant, le recrutement doit également répondre aux divers besoins des candidats. En d'autres mots, le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer des individus qualifiés, il vise également à la garder dans l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés.¹³

➤ **La rémunération du personnel :**

C'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges de personnel) ; mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié.¹⁴

Le salaire est donc l'équilibre résultant de ces deux forces : à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise.

La rémunération ne se limite pas au salaire fixe : une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié (partie variable).

➤ **La formation :**

La formation consiste à mettre à niveau le travailleur pour répondre aux exigences de son poste de travail.

4- La fonction ressources humaines recouvre aussi les cinq pratiques suivantes

4.1- Le pilotage de la RH :

« Piloter c'est disposer d'indicateur structurant pour faire avancer avec le stratège de l'entreprise, il se traduit par la compréhension de la masse salariale, la fidélité des collaborateurs l'évolution des Carrière et les valeurs des parcours de formation. Effectue une

¹² Bernard Martory, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines», 3eme édition, édition Nathan, 1988, p17

¹³13 CHIMON L, DOLAN, TANIA Saba, « La gestion des ressources humaines», 3eme édition, éditions du renouveau, 2002, P 188.

¹⁴ 14 MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines» Education PEARSON France, p 114.

vielle permanente permet à l'entreprise d'apporter des actions correctives et permet aussi de mieux bâtir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »¹⁵.

4.2- La gestion des carrières :

La gestion des carrières est au cœur de la gestion de la ressource humaine. C'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins de l'entreprise. Elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.¹⁶

Le renouvellement de classe d'âge au sein de l'entreprise industrielle devient la problématique principale quels que soient les enjeux spécifiques à chaque organisation.

- Intégrer et former sont des activités en lien étroit avec le métier des entreprises et la gestion des carrières des individus.
- La formation répond à trois attentes en lien étroit avec l'entreprise et la collaboration qui se traduit par
 - la bonne adéquation du savoir-faire avec le tenu d'un poste ou d'une fonction
 - Le développement des compétences
 - Des évolutions de carrière horizontale et verticale.

Mais la gestion des carrières s'appuie aussi sur l'évaluation des individus dans le but de connaître la valeur des individus qui composent l'entreprise.

4.3-La gestion administrative :

Gérer les ressources humaines, c'est assurer de définir des bonnes informations sur les collaborateurs et les bonnes livraisons administratives.

Les activités de gestion administrative au personnel pourraient être regroupées en la gestion collective :

- L'analyse des besoins d'emploi
- Gestion des flux internes telles que les promotions, la mutation et le licenciement
- Conception de règlements intérieurs
- Option du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'actions de formation.

¹⁵ David Autissier et al « mesurer la performance des Ressources Humaines » édition d'organisation. Germain.2009, op, cit, p 54

¹⁶16MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, OP, cit, p 121.

La gestion des tâches individuelles il s'agit :

- De recrutement
- De la gestion du dossier individuel
- De la rémunération

De la gestion des relations avec les administrations elle concerne particulièrement :

- L'inspection du travail ;
- La direction départementale du travail
- La sécurité sociale

4.4- La gestion de la relation sociale :

«Le climat social au sein d'entreprise est un facteur de contribution à la qualité de la production lorsque un ou plusieurs syndicats sont représentés, la conduite des relations sociales au quotidien en proposant les solutions adoptées à la prévention et à la résolution des conflits, devient une pratique permanente». Cette gestion implique une disponibilité pour pouvoir répondre à la question que peut poser le personnel de l'organisation ¹⁷».

Section 02 : Les pratiques et les missions de la GRH

1. Les activités classiques de la gestion des ressources humaines:

1.1. Le recrutement:

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est à son commencement de long processus qui va lier l'entreprise à sa ressource humaine. Elle peut être définie comme « l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail ». Il consiste à :

- Rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation (toucher à toutes les questions de l'offre d'emploi)
- Distinguer le recrutement interne du recrutement externe.
- Utiliser des techniques de recrutement (CV, Lettre de motivation)
- Utiliser des modes de recrutement

¹⁷AUTISSIER David et al. op.cit. p 58

1.2. L'administration du personnel :

La compétence du service ressource humaine s'étend à toutes les catégories du personnel. Il importe que l'entreprise dispose d'un personnel qualifié, motivé et économiquement compétitif en agissant sur tout le service des ressources humaines.

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et perçue dans l'entreprise, cet aspect recouvre l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements. Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. Le responsable du personnel assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique commerciale.

1.3. L'intégration :

L'intégration est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure.

A la mission, aux activités et aux programmes de l'entreprise, ainsi qu'à un nouveau poste.

L'intégration peut se définir comme un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, aux façons d'être, au savoir et au savoir-faire d'un groupe social.

1.4. La formation:

La formation est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels, elle porte sur :

- La détection des besoins,
- L'élaboration du plan de la formation.
- La mise en œuvre des actions de la formation,
- L'évaluation des résultats;

Ce domaine a connu un développement important au début des années 70 avec en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. A la fin des années 80, il est devenu une variable clé du management des ressources humaines, l'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises statistiques, des effectifs.

1.5. L'évaluation du rendement :

Evaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

L'évaluation peut être définie comme étant un système structure et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les composants et les résultats d'un employé occupant un poste donné.

Ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs tels que le niveau d'absentéisme, les productivités d'amélioration des employés.

1.6. La rémunération:

La rémunération est le prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris les travailleurs en charge ».

1.7. La gestion prévisionnelle des effectifs :

La gestion prévisionnelle des effectifs est apparue au sein des entreprises dans les années 1960 Elle s'axe sur les prévisions de production, les hypothèses chiffrées concernant les différents types de départ des salariés en poste (Licenciement, démission, retraite, etc) Des lors, vise à définir les besoins en recrutement ou à l'élaboration d'un plan de recrutement ou, si des sureffectifs prévisionnels apparaissent, à constituer des mesures de réduction de l'emploi Cette approche privilégie donc la dimension quantitative a la qualitative, et a progressivement été remplacée par la GP.E.C.

2. Les activités modernes de la gestion des ressources humaines

Ces pratiques recouvrent essentiellement les domaines suivants

2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.PEC):

Plus particulièrement initiée dans les années 1980, cette démarches apparent a la recherche par l'organisation d'une adéquation qualitative, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnelle. Elle met ainsi œuvre I association aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs

2.2. La gestion des carrières:

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle inclut le suivi dans, le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein de la structure de l'organisation.

L'évolution du personnel au sein de la hiérarchie s'exprime en décision de promotion, de suivi et de gestion de carrière. Gérer la carrière implique aussi un système d'appréciation pour détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi.

Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et des désires exprimés par les membres de son personnel.

Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, gérer le présent et le futur des besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels.

2.3. La gestion des relations sociales dans l'entreprise :

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable. L'entreprise doit s'intéresser à la dimension relationnelle et sociale de son personnel.

Le responsable RH doit s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale et il doit être le garant de dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise.

Il doit assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et des actionnaires et ceux des salariés.

Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés. Il doit jouer le rôle de « facilitateur » de négociateur, pour garantir la paix sociale dans l'entreprise et éviter les conflits.

Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont une pratique permanente, la préparation et l'animation des rencontres avec les responsables du personnel sont devenues au-delà du cadre réglementaire, des moments d'échanges forts permettant d'analyser le climat social.

Des outils peuvent par ailleurs être mis en œuvre pour mieux observer le corps social et recueillir des éléments actuels sur les pistes d'amélioration des conditions de vie professionnelle.

2.4. La gestion des ressources humaines assistées par ordinateur (GRH.AO):

Cette détention de la GRH s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision visant à l'amélioration de la qualité des décisions centralisées, stratégique et opérationnelles, dans les différentes composantes de la gestion des ressources humaines.

3. Les missions de la gestion des ressources humaines:

Les objectifs de la gestion des ressources humaines, lui assignent quatre missions fondamentales qui sont les suivantes

3.2. Administrer efficacement ou gérer:

Être opérationnel, efficace dans l'administration du personnel, est une des missions de la fonction ressources humaines qui mobilise les moyens humains et matériels.

Depuis que les directions sont devenues plus proches du terrain, plus mobilisatrices et créatrices, les effectifs de la fonction se sont réduits et leurs niveaux de compétences s'est développé.

Ces efforts doivent permettre un développement des moyens et des processus pour mieux répondre aux attentes des salariés et créer plus de valeurs.

3.2. Développer la motivation des salariés :

Le salarié doit être considéré dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentiellement à la réussite de l'entreprise, il faut connaître ses attentes et en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité d'employabilité, d'épanouissement, d'équipe et de coût.

Ces cinq éléments retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent le développement et la mobilisation des ressources humaines, les compétences et les habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs.

3.3. Mettre en œuvre les stratégies:

Pour être un partenaire stratégique le directeur des ressources humaines doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs futurs et faire en sorte que la stratégie ressources humaines supporte la stratégie d'entreprise.

Cela implique que la direction des ressources humaines participe à la définition de la stratégie de son entreprise.

Le directeur ressources humaines doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié

3.4. Favoriser le changement:

Pour être un agent de changement la direction des ressources humaines consacre une part importante dans son activité à encourager les nouveaux comportements et à mettre en place une culture de changement et de transformation.

Chapitre 01

Les fondements théoriques de la formation

Introduction :

Considérer comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisé pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des administrations.

L'ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'administration, est devenue une variable stratégique est un véritable investissement.

Dans ce chapitre, nous traiterons des fondements théoriques de la formation. Dans la première section, nous parlerons de la définition de la formation, de ses types, de ses objectifs ...) et dans la deuxième section, du processus de la formation.

Section 1: Définition, objectifs et types de la formation.

1. Définition de la formation :

L'action de former n'est pas une finalité en soi, elle est avant tout, le moyen de parvenir à un but préalablement défini qui a pour finalité d'assurer un meilleur rendement dans l'entreprise. Pour mieux comprendre ce qu'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

La première est celle donnée par **R.VATIER** « La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation ». ¹⁸

En dernier, nous proposons et celle présentée par **SEKIOU Lakhdar** qui définit la formation comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir, de façon adéquate, leurs tâches actuelles et futures. ¹⁹»

Autrement dit la formation :

- Est un ensemble des mesures adoptés en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prend en charge en France par l'Etat et les employeurs.
- Consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences

¹⁸ R.VATIER « Développement de l'entreprise et promotion et promotion des hommes », 2^{ème} édition entreprise moderne, Paris, P90.

¹⁹ SEKIOU, blondin, Peretti et autres « Gestion des ressources humaines » édition De Boeck université, Bruxelles, 2001, Op.cit. P336

nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. la formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exercent déjà une activité professionnelle, et souhaitent accroître leurs compétences.

2. La politique de formation

2.1. Définition de la politique de la formation :

Selon Alain MEIGNANT définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, en engageant toute l'entreprise, pourtant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions ou les actes de la gestion de la formation et par extension, de gestion des compétences ». ²⁰ La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. « Sa durée de vie » ²¹ est de plusieurs années alors que les orientations formations sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

2.2. Objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel
- Développer le professionnalisme des salariés
- Préparer le personnel à des évolutions à venir
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration
- Elever le niveau général du personnel

3. Les enjeux et les objectifs de la formation :

3.1. Les enjeux de la formation :

Il y a deux types d'enjeux : un productif visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux courriels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle peut aussi le préparer aux changements professionnels. Dans d'autres cas, elle favorise la compréhension du milieu du travail de l'entreprise d'appartenance, etc. La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des

²⁰ MEIGNANT, « Manager la formation », 7^{ème} édition, Ed : Liaison, Paris, 2006 P 53.

²¹ J.SOYER « Fonction de formation », 2^{ème} édition, Ed : d'Organisation, Paris, 2002.P48

exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire.

Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée. La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux, elle empêche le vieillissement des connaissances.

Faute de réactualisation, certains savoirs deviennent des actes ou réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles. La formation aide à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

Enfin, c'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles pour les personnes de services différents, d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts).

Un système de formation est forcément complexe. Il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et des demandes individuelles. La formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail dans le cadre de la gestion prévisionnelle, sa tâche est d'obtenir que les compétences des salariés soient de plus en plus adaptées aux objectifs organisationnels avec des capacités d'interaction et de flexibilité. Une telle démarche passe par la formation d'experts dans les postes-clefs, par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et par des mises à niveau des personnels sous qualifiés²³.

3.2. Les objectifs de la formation :

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration du rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise²⁴. Cependant, les Ressources Humaines sont plus aptes à aider leur superviseur à atteindre les objectifs de l'entreprise, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière.

De plus, ils peuvent combler leur besoin de croissance personnelle au travail et ils prouveront un sentiment d'appartenance de plus en plus forte envers l'entreprise qui investit

²³ M.KALILA : collection de Management Ressources Humaines :CD-ROM

²⁴ BARBEL M, « Le grand livre de formation » Edition DUNOD, Paris,2012, P24

dans ses capacités²⁵. En effet, quelle que soit sa structure, centralisée ou décentralisée, la formation doit être définie en fonction des stratégies de l'entreprise, ses objectifs doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables qui sont les suivants :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer à un programme d'expansion et de la politique d'acquisition des Ressources Humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ; Aider les nouvelles recrues à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de l'organisation ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant Développer les capacités de jugement des formes :
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes
- Créer un sentiment d'appartenance des salariées envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail, Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment, Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir,
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en Ressources Humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation :
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

²⁵<http://pf-mh.uvt.tn/306/1/les> fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines. Publié en 2008

4. Les types de la formation :

Selon les objectifs de la formation qu'ils soient individuels ou collectifs, on peut distinguer plusieurs types de formation qui répondent à des besoins divers et qui correspondent à tout type de travail, mais aussi à tout type de travailleurs. Ces types de formations sont :

4.1. Le perfectionnement professionnel :

« Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et des capacités des travailleur »²⁶

On trouve alors que le perfectionnement professionnel suit le changement et l'évolution technologique, pour permettre une adaptation des travailleurs d'une organisation à ces changements, dans le but l'amélioration de leurs capacités.

4.2. Le recyclage :

Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial. Même niveau de qualification.²⁷

Par cette définition, le recyclage, c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.

Formation complémentaire ou entièrement nouvelle tendant à donner aux travailleurs dépassés par le progrès technique une mise à jour de leurs connaissances, une amélioration de leur compétence, de leur qualification ou une éventuelle reconversion, afin de leur permettre de s'adapter aux exigences des progrès scientifiques et techniques et aux mutations de la vie moderne.

Type 3 : La formation continue :

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

²⁶ DARBELET, Michel et autres. Notion fondamentales de gestion d'entreprise ; éd Foucher, paris, 1998, page, 216.

²⁷ YAHIAOUI. Abderrahmane, législation et réglementation du travail, édition palais du livre, Alger, 1997, page, 19

progression de son travail. La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, elle essaye d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement."²⁸

Type 4: La formation sur le tas (site):

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier ou le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ».

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former²⁹.

Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, un travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service, etc.) et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoir-faire aux collaborateurs de l'entreprise »³⁰

Section 2 : Le processus de la formation.

1. Identification et analyse des besoins de formation :

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

Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, la nouvelle loi, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

L'identification des besoins commence par la collecte des données, 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

²⁸ SOYER JOCQUES fonction formation, 3^{ème} édition, organisation, c groupe Eyrolles, Paris, 2003, page, 5

²⁹ LOIC.C gestion des ressources humaines, Ed Dunod, Paris,1991, p, 298.

³⁰ Ibid. p, 300

renseignements pertinents, entre autre, sur le taux des accidents au travail, sur les qualifications possédées par les salariés.

On distingue deux types de détermination des besoins :³¹

* Détermination à partir des attentes des individus et des groupes.

* Déterminer à partir de l'analyse de la situation du travail

L'enquête auprès du personnel allie entretiens (individuels et groupe) et les questionnaires. Ces derniers comportent 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 typologie des attentes et des actions.

-Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation :

Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétence maquis par une activité professionnelle et les ressources humains disponibles.

Les méthodes sont dérivées de l'analyse da poste. A partir des descriptions existantes. des informations sur les évolution souhaitées et probables du contenu du poste, de l'opinion des personnes occupant le poste et ayant une expérience des conditions concrètes du travail, les compétences requises sin identifiée. 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 des capacités d'apprentissage. A partir, en particulier, de tests 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.

³¹ JEAN MARIE PERETTI tous DRH, édition d'organisation, Paris 1997, p, 403

Il s'agit de mettre en lumière les écarts 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 de fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation.

Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité de salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

2. Elaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation

2.1. Définitions et présentation du plan de formation :

Il peut être défini comme étant un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge³².

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

Selon Alain MEIGNANT. Le plan de formation est: la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariées"³³

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants:

✓Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus.

✓Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées

Prévisionnelle ment à l'exécution du plan. Les couts incluent : les couts pédagogiques (convention signées avec des organismes et cout de formations internes) : le cout estimé des salaires des stagiaires : les frais de déplacement et séjours de stagiaires.

³² GRUY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation ; Paris, 1993, p, 97

³³ ALAIN MEIGNANT OP.CIT, p, 221

✓ Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités :

✓ Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps : Dans une période donnée ; le plan de formation est souvent annuel,

✓ Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats

Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés (la direction, les futures formés, les responsables de formation...etc.

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- ✓ Consolider l'existant
- ✓ Accompagner et faciliter les changements
- ✓ Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

2.2. La constitution du plan de formation :

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

-Etablir un référentiel des compétences requises - Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.

-Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.

- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées »³⁴ :

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

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui Permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

³⁴www.technocomp2tences.qc.ca/pdf/service/guide RH COMPLET PDF.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la compétence requise et les compétences réelle.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation,
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

En réalité le plan de formation, c'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

Par ailleurs, Le Boterf³⁵ 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 antiques des organismes prestataires et des formateurs
- Les dates d'évaluation
- La vie sur le maillage des compétences

3. La réalisation et suivi du plan de formation :

Lorsque le projet de plan a est agréé par les différents acteurs, ils deviennent un document de travail an seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action Ainsi, le plan de formation des largement diffusé dans l'admiration

3.1. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différents formes interne, stage.

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

³⁵ GUY LE BOTERF « ingénierie des compétences » édition organisation, Paris 1999, P 191

3.2. La mise en œuvre de la formation :

Jaques Soyer³⁶ définit le suivi comme l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la station de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre de système du formé.

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

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

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de poupe fumés, 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 le retour à une nouvelle situation d'équilibre. Utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de Régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

3.3. Le suivi de la formation :

Les actions de formation professionnelle menées en entreprise sont organisées dans le cadre des plans annuels et pluriannuel de formation. Elles sont mises en œuvre par les services permanents chargés de la formation professionnelle créés au niveau de l'entreprise et au niveau de chacune de ses activités.

Le plan de formation élaboré et mise en œuvre avec la participation des travailleurs définit :

1. La nature et les formes des actions menées, le nombre d'agents concernés par ces actions, par unité en précisant le type de formation, les filières professionnelles, les définit durées et les niveaux de qualification visés.
2. Les moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation du plan de formation
3. Le budget nécessaire
4. L'échéancier de réalisation des actions projetées.

³⁶ JAQUES SOYER OP.CIT, p 246

4. L'évaluation des effets de la formation

4.1. L'évaluation de la formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si

Les objectifs ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par les retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils leurs nouveaux acquis dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

4.2. Les niveaux de l'évaluation :

Selon Alain Meignant³⁷, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

Niveau 01: le niveau de satisfaction.

Niveau 02: le niveau pédagogique.

Niveau 03: le niveau du transfert sur les situations de travail.

Niveau 04: le niveau d'évaluation des effets de formation.

4.3. Les règles à suivre pour l'évaluation :

Pour résumer, voici les sept règles de base pour l'évaluation³⁸:

1- Aucune action ne devrait être engagée sans que le formateur et les clients ne soient posé la question suivante : « A quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussie ensemble ? » et y aient répondu de façon précise ;

2- Trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, à partir des critères de performance observables et mesurables définis par le référentiel ;

³⁷ Alain Meignant ; Op.cit., p 366

³⁸ Alain Meignant ; Op.cit. 395

3- Un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;

4- S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;

5- Ne pas vouloir tout évaluer. Certaines actions ne sont pas évaluables par rapport à un référentiel ;

6- Diffuser les résultats aux clients de la formation. S'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès. S'ils sont moyens, il faut engager des actions d'amélioration sur les points faibles. Et s'ils sont mauvais, cela donnera l'occasion de faire une autocritique de l'ensemble des acteurs sur leur manière d'engager les actions.

7- L'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même dans ce qui permet de l'expliquer. C'est cela qui permet de presser dans un esprit de développement de qualité de la formation.

4.4. La qualité de la formation :

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité, pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

Gérer la qualité de la formation, c'est certes disposer de techniques destinées à la mesurer et en assurer la réalisation.

Mais aussi c'est la mise en œuvre des actions de formation et application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité :

1- Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation

2- Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétence

3- Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenants sur le processus de formation

4- Assurer le professionnalisme des acteurs.

La qualité de la formation, ne sera pleinement assumée que si elle est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité, et que si elle est librement acceptée. Elle doit faire partie du champ d'initiative de l'acteur, des décisions de coopération dont il reste le maître.

Adopter un critère de qualité, c'est se demander si le client a bien obtenu le service (les compétences) qu'il attendait.

Le client est la source de la pertinence des objectifs de formation, une telle prise de position est importante car ses conséquences ne sont pas neutres en temps d'attribution d'un label qualité.

Si la compétence se définit par la mobilisation en temps opportun d'un ensemble complexe de connaissances et de capacités, alors la qualité porte aussi sur l'usage de la compétence.

Le prescripteur sera servi et satisfait si les personnes formées non seulement savent mais savent mobiliser ce qu'elles savent.

Conclusion :

Au vu de ce qui précède, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, de l'apprentissage du savoir-faire, du développement personnel et de l'évolution des comportements.

Par ailleurs, la mise en place d'une politique de formation définissent clairement les objectifs à court et à moyen terme en mettant les moyens humains et financiers ainsi que les outils de contrôle aura un impact sur les employés tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. En effet, la formation est considérée d'une part 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 et d'autre part, un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin de développement et d'épanouissement de l'individu, en leur permettant de conserver leur emploi et leur assuré une progression dans leur parcours professionnel.

Au final, elle contribue à la création d'un environnement sain produisant ainsi inéluctablement une valeur ajoutée sur l'organisation lui permettant d'assurer sa pérennité et son ancrage dans un environnement extrêmement concurrentiel.

Chapitre 02:

Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

Introduction :

Les changements que l'économie mondiale a connue à partir des années 1990 ont imposé aux dirigeants des entreprises la nécessité d'adopter un système d'évaluation de performance moderne qui définit les normes de performances, évalue la contribution des employés aux objectifs stratégiques de l'entreprise, leur fournit un bilan sur leurs actions.

Le système d'appréciation des performances des salariés fait de l'alignement entre l'action de l'employé et la réalisation de l'objectif de l'entreprise une fondation cardinale à la réussite de l'entreprise.

Section 01 : le système d'appréciation des performances des RH.

1. Définition des concepts performance et appréciation des performances :

1.1. Définition de la performance :

Définition A : selon Philippe LORINO de la performance³⁹: « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût⁴⁰ ; 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-cout ».

Définition B de la performance : « Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

En revenant à la définition : « Est performance ce qui contribue à l'amélioration du couple cout- valeur comment savoir concernent ce qui, dans les activités opérationnelles quotidiennes de l'entreprise, sur le terrain contribuer à l'amélioration du couple cout-valeur ? Ce couple n'apparaît qu'en fin de course lorsque des produits et des services sont mis en vente. C'est à ce moment-là seulement que l'on sait quelle part de coût ils ont encouru « cout de revient la notion de performance se définit par rapport aux triptyques « Objectifs, Moyens, Résultats ». Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,

³⁹ Selon Philippe LORINO dans son ouvrage méthode et pratique de la performance 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 1997, 2001, 2003

⁴⁰ On notera que le mot valeur est employé ici dans le sens précis de « réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social », différent du sens que l'on trouve en gestion financière ou boursière lorsqu'on parle de valeur actionnariale où de « création de valeur économique ».

- L'efficacité entre les résultats et les objectifs
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

1.2. Nous définissons la performance comme la somme Efficacité+ Efficience.

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau individuel (l'individu, la salarié);
- Au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) :
- Au niveau organisationnel (l'entreprise)

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions: l'efficacité et l'efficience.

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec **un ratio : résultats obtenus/frais engagés**. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

D'après P Caspar et JG Millet : « l'appréciation sert à réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée, à instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues à l'intérieur de l'entreprise à faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique: gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évaluation⁴¹ ».

« L'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies⁴² ».

⁴¹ Cadin et al, « gestion des ressources humaines », Edition Dunod Paris 2002 p, 300

⁴² Sekiou et al, « gestion des ressources humaines », édition Boeck Université, Canada, 2001, p 304

« Les systèmes d'appréciations, avec comme base d'entretien annuel se sont développés et sont maintenant courants dans les entreprises et les organisations de toutes tailles. Ils poursuivent deux objectifs : l'évaluation de la performance, utile pour individualiser la formation, la remonétisation et améliorer l'Organisation, l'évaluation du potentiel qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le bilan de carrière individuel complète l'appréciation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son devenir professionnel⁴³ ».

2. Le processus d'appréciation des performances :

2.1. L'utilité de l'appréciation des performances des salariés

2.1.1. L'utilité pour l'évalué :

Pour Cumpoy et al, l'appréciation des performances permet au salarié :

➤ de disposer en premier lieu d'un retour de la part de son supérieur ; et plus généralement de l'entreprise, concernant sa contribution au cours de l'année qui vient de s'écouler.

➤ D'identifier et de définir les objectifs assignés à priori au salarié ainsi que les moyens mis à sa disposition pour y arriver.

➤ D'obtenir de son supérieur des informations quant aux perspectives d'évolutions interne qui s'offrent à lui et d'autre part d'exprimer ses propres désirs en termes d'évolution de poste et de carrière ; ainsi que des besoins de formation.⁴⁴

2.1.2. L'utilité pour l'évaluateur :

Tout comme elle représente un moment important pour la personne évaluée, l'évaluation est un moment déterminant pour l'évaluateur en ce sens qu'elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique de management et d'avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir.

L'évaluation des performances des salariés permet au manager:

➤ de réaliser une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager

➤ de fixer des objectifs et des orientations de travail

➤ de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs

⁴³ J.m Peretti, « ressources humaines et gestion des personnes », édition vulbert 2002, p89.

⁴⁴ E.Cumpoy et al ; op cit.p95

➤ de négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir.⁴⁵

L'évaluation peut être considérée comme un outil d'aide à la décision des managers et un moyen pour eux de déceler les insatisfactions malaises ; et par là ; redresser la tendance en élaborant des actions correctives.

2.1.3. L'utilité pour l'entreprise :

Il faudrait dire que l'évaluation des performances est un acte dont l'entreprise se sert afin de juger ou de tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés.

L'appréciation permet à l'entreprise :

➤ de préciser le positionnement de la personne évaluée et de son environnement ;
➤ de capitaliser des informations structurées et d'assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises pour les tenir.⁴⁶

Au sein de l'organisation, l'évaluation joue un rôle central pour la DRH car elle sert de bilan des ressources humaines pour ce qui est des capacités des compétences par métiers et par emplois. Cela permet donc à la DRH d'établir des prévisions fiables lorsqu'elle fait des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations.

2.2. Les raisons l'appréciation des performances des salariés

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant du savoir que du savoir-faire et du savoir être.

Pour Sekiou et al, il existe plusieurs éléments qui peuvent concourir à définir la raison d'être de l'évaluation de la performance, comme à savoir:

➤ **Connaitre** et préparer une relève adéquate à partir des tâches des talents disponibles dans l'organisation. Pour cela ; l'organisation; doit pouvoir mesurer les résultats atteints par rapport à ceux souhaités de façon à reconnaître la performance de chaque salarié.

➤ **Pouvoir contrôler** les coûts de la main d'œuvre et augmenter la productivité des salariés. On suppose ici la connaissance des techniques d'évaluation de la productivité des salariés et l'identification des variables susceptibles de l'accroître.

⁴⁵ Idem ; p96

⁴⁶ Idem ; p94

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

➤ **Obtenir** des données qualitatives sur les capacités d'action des évalués, leurs dispositions réelles en vue d'utiliser tous leurs efforts pour le développement de leur carrière et celui de l'organisation.

➤ **Aider** à la gestion prévisionnelle de l'ensemble des RH et établir éventuellement une rémunération au mérite, plus objective et donc plus équitable.

➤ **Faciliter** la supervision continue des actions nécessaires à la réalisation des activités déjà attribuées à chaque salarié

➤ **Justifier** les décisions administratives possibles découlant des résultats obtenus pour chaque salarié.⁴⁷

La figure ci-dessus présente plusieurs objectifs particuliers visés par l'évaluation de la performance et liés à la fois aux salariés et à l'organisation"⁴⁸

Tableau : les objectifs visés par l'évaluation de la performance

A l'avantage du salarié	A l'avantage de l'employeur
1-Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation	1-Etablir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficace
2- Permettre au salarié de s'ajuster à son travail	2-Servir à justifier les décisions de transferts; de suspensions; de licenciements; de rétrogradation et d'attributions de statut permanent
3- Accroître le sens de la responsabilité du salarié	3- favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondés sur les résultats de l'évaluation
4- Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail	4- Connaître l'efficacité de des RH et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement
5- Intégrer les besoins du salarié et les buts de l'organisation	5- Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement
6- Faire l'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce	6-Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels
7- Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui	
8- Déceler les besoins individuels	

⁴⁷ Sekiou et all ; op cit ; p305

⁴⁸ Idem ; p307

et identifier les services nécessitant une aide spécifique	les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés
9- Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même	7-assurer à l'organisation la main-d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité
10- Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux	8-vérifier la qualité du développement et de la sélection de l'analyse et de l'évaluation des emplois
11- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés	9-fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH
12-Permettre de découvrir les éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant	10-valider toute la procédure de sélection

Il existe des raisons pour lesquelles la tenue d'une évaluation est essentielle. Eléonore Marbot en définit quelques-unes

2.2.1. La logique de profit :

Selon Marbot, il serait injuste et trompeur de la part de l'entreprise que de faire croire aux salariées que l'évaluation n'existe que pour servir les employées uniquement. Portant l'entreprise, au travers de son personnel, cherche avant tout à améliorer ses performances et son rendement et cette quête de performance et de rendement passe avant tout par la performance des employées qui y travaillent. c'est ainsi que l'entretien d'appréciation / d'évaluation est un instrument dont l'organisation se sert à fin de déceler les imperfections et d'éventuels manquements dans le travail ou le comportement des employées afin de les corriger. c'est dans cette optique que E. Marbot déclare « **se serait leurrer les salariées que de leurs faire croire qu'un processus d'appréciation est neutre... ainsi, il serait mensonger et dangereux que les directions des entreprises cachent cette logique de profit aux salariées lorsque qu'elles mettent en place le processus d'évaluation** »⁴⁹. L'auteur défend la thèse selon laquelle tout être humain étant digne de respect et de franchise, lorsque l'entretien va être mis sur pied, « **il serait hypocrite et vain de cacher la raison**

⁴⁹ E. Marbot ; op cit ; p119

principal : mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise »⁵⁰

Toutefois, l'auteur rappelle que bien que la plupart des dirigeants d'Entreprise mette l'accent sur la performance individuelle car cela est une référence en matière de gestion, il n'en demeure pas moins que le travail de groupe ou la performance collective reste la première valeur ajoutée. La performance individuelle bien que plus flexible et mesurable que le travail de groupe celle-ci ne pourrait exister sans l'interaction des différents membres de l'organisation.

2.2.2. La logique de l'équité

L'évaluation pour l'évaluation ne sert pas à grand-chose. En d'autres termes, il ne faut pas évaluer ou apprécier les compétences du personnel juste pour le plaisir de le faire, mais bien parce qu'on doit mesurer ses performances et par là, le récompenser à juste titre. Si tel n'est pas le cas, l'appréciation/ l'évaluation ne servirait pas à grand-chose car derrière la contribution de chacun à la performance totale de l'entreprise, il devrait y avoir une rétribution de la part de l'entreprise à la valeur ajoutée de chacun. C'est pour cela que Marbot (2007) appuie cette idée quand elle déclare : **«s'il ne faut pas cacher les raisons prévalences à la mise en place de l'outil d'évaluation, c'est-à-dire la performance et le profit, il semble également indispensable de savoir que ces objectifs ne pourront être atteints que si cet outil de mesure sert également à la rétribution de salarié, quelle que soit la forme que prenne cette rétribution »⁵¹**. Et l'auteur d'ajouter **« la théorie du gagnant-gagnant, ou plus simplement la logique de l'équité, doit être la seconde raison de l'évaluation »** (la première étant celle du profit de l'entreprise)

Donc autant l'entreprise gagne en profitant de la main-d'œuvre et des compétences de son personnel, autant le personnel gagne en bénéficiant d'un développement financier, matériel ou intellectuel que lui apporte l'entreprise.

2.3. La multiplicité des contenus évalués

Selon Campoy et Al L'évaluation du personnel doit se faire sur la base de certains critères précis. Elle doit viser essentiellement les résultats, les activités, les comportements au travail, les compétences et le potentiel.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

2.3.1. L'évaluation des résultats : peut-être individuelle (salarié uniquement) ou collective (groupe/service du salarié) cette évaluation suppose que l'employé est au courant des objectifs à atteindre, des moyens dont il dispose, des critères /cela représente le cadre dans lequel l'action s'inscrit. En bref, l'évaluation des résultats suppose qu'on ait exposé à l'avance les ressources et contraintes dont le salarié dispose.

2.3.2 L'évaluation des activités : dans lesquelles l'employé s'est trouvé engagé consiste en une évaluation du processus qui aboutit au résultat. La définition du poste occupé aide l'évaluateur dans sa tâche, car il connaît les missions effectuées. Ensuite, ces missions vont être comparées à la description des actions faites par l'employé. Le résultat de la confrontation sera comparé à ce qui était attendu de lui et cela peut conduire à définir de nouvelles bases d'évaluations

2.3.3 L'évaluation des comportements au travail : va au-delà des seules « bonnes intentions du salarié. En fait. L'évaluation des comportements a pour but de mesurer le degré d'engagement du salarié dans son travail ou envers son service, voire envers l'entreprise. Cela suppose donc l'observation du salarié par l'évaluateur.

2.3.4 L'évaluation des compétences, ou encore l'évaluation de la capacité du personnel à mobiliser ses connaissances en situation de travail, constitue un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines. C'est aussi évaluer l'attitude du salarié à l'égard des personnes avec lesquelles il est amené à travailler (collèges, clients, fournisseurs, etc.). L'entreprise peut avoir besoin d'identifier les compétences clés d'un employé afin de les utiliser les cas échéant.

2.3.5 L'évaluation du potentiel : constitue les aptitudes pas encore décelées ou non mobilisées ou développées sur le poste actuellement tenu par l'employé, et qui pourraient être utilisées par l'entreprise. L'entreprise doit donc évaluer ce potentiel. Il est de coutume de voir que la population la plus ciblée pour évaluer le potentiel est celle des cadres ils sont expérimentés pour déceler les hauts potentiels qui pourront occuper des postes de responsabilité importants en interne plus tard

2.4. Les différentes étapes du processus d'évaluation

Une politique d'évaluation impose, au préalable, la définition des objectifs claires qu'on s'efforce de réaliser. Sur la base de la description des tâches individuelle l'entreprise et

le salarié se mettent d'accord sur toutes les procédures pouvant contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation.

Le processus d'évaluation se constitue de plusieurs étapes selon Sekiou": elles sont au nombre de cinq

2.4.1 Préalable à l'évaluation

Les résultats auxquels l'évaluation aboutit tiennent, en premier lieu, au fait que l'entreprise ait effectué un diagnostic global de la situation dans l'entreprise pour que l'évaluation de la performance soit incluse dans l'ensemble du contexte organisationnel.

Par exemple, il est important que l'évaluation prend en considération les rapports directs entre salariés et clients internes comme externes et de l'ensemble des caractéristiques de l'organisation, entre autres le mode de gestion suivi, et le mode opératoire du contrôle exercé, etc.

Même les dirigeants doivent être évalués et on doit récompenser ceux qui font preuve de plus de créativité, d'une meilleure mobilisation dans le travail et qui s'ajustent avec les objectifs de l'entreprise.

Il n'est pas équitable que deux responsables différents touchent le même salaire pour une simple raison qu'ils s'occupent le même rang dans l'entreprise.

2.4.2 Préparation

Une politique d'évaluation impose, au préalable, la définition des objectifs clairs et précis qu'on s'efforce de réaliser. Sur la plateforme de la description des tâches individuelles, l'entreprise et le salarié se mettent d'accord sur toutes les procédures pouvant contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation, par exemple, sur les responsabilités à attribuer aux évalués et aux évaluateurs.

Dans les entreprises où il y a une présence syndicale, il y a généralement une négociation sur les mécanismes d'appréciation. Cependant, il n'est pas généralement consigné, d'une façon explicite, dans les conventions collectives, de l'évaluation de la performance et de la possibilité de faire un grief relativement aux résultats de l'évaluation

Dans cette étape, il est aussi important de déterminer les critères d'évaluation pour que l'évalué prenne conscience des règles de jeu sans aucune partie ne les ignore. Ces règles ne

devraient en aucun cas faire l'objet de changement lors des phases suivantes, sinon il y'a risque de rendre invalide l'évaluation et par conséquent, de créer de l'injustice envers l'évalue.

2.4.3 Evaluation proprement dite

Après avoir terminé la préparation à l'évaluation, il y'a lieu de réunir toutes les données sur le rendement actuel de l'évalué, identifiant à la fois ses forces et ses faiblesses.

L'objectif est de rendre le salarié responsable davantage vis-à-vis de son travail et sa performance. Ces informations doivent être maintenues à titre confidentiel pour des besoins de référence lors de l'évaluation proprement dite et lors de l'analyse des résultats.

Ainsi, commencent le programme d'évaluation proprement dite et la collecte des données sur la performance cette collecte est tributaire, sans aucune doute, des méthodes choisies et de l'importance qu'on souhaite donner aux résultats du programme de l'évaluation.

La collaboration de toutes les intervenants est indispensable pour l'atteinte des objectifs préétablis.

2.4.4 Résultats obtenus et recommandations

Pour permettre d'accorder une suite au programme d'évaluation; il est indispensable de procéder à l'analyse approfondie de toutes les informations collectées et les comparer avec le rendement habituel de l'évalué.

Après cela ; l'évaluateur accorde un entretien à l'évalué à l'effet de parler au sujet des résultats obtenus. Cette rencontre se fait généralement d'une manière formelle et obligatoire ou ; d'autres situations ; par contacts informels.

Dans la pratique ; la plupart des entreprises rendent leurs salariés destinataires des résultats de l'évaluation afin de leur notifier d'une façon clair leurs attentes et attirer leurs attentions sur les améliorations possibles.

Selon Sekiou et al ; « à fin d'éviter que l'évaluation de la performance ne débouche sur le vide ; il est opportun que celle-ci contienne des recommandations d'ordres administratif ; par exemple sur la promotion ; la formation et l'augmentation de salaires ».

De plus ; il est lieu de communiquer de l'évaluer les changements attendus sur le plan de sa performance. En fin ; il faut effectuer un suivi pour que la valeur actuel de l'évalué soit

une plateforme à multiple d'action d'amélioration de la productivité et le développement dans sa carrière.

2.4.5 contrôle chaque étape

Le contrôle du programme d'évaluation gagne à être un processus continu et proactif. Il doit se faire tout au long de l'ensemble des étapes particulièrement lors de la première étape qui concerne la préparation à l'évaluation.

Au cours de cette étape, il importe d'examiner la valeur des techniques & appliquer durant la deuxième étape, à savoir l'évaluation proprement dite.

La surveillance qui s'opère lors du fonctionnement du programme d'évaluation vise surtout à vérifier la qualité des informations rassemblées de nature à être utilisées pour des fins réelles

« Le contrôle d'un programme d'évaluation exige habituellement un investissement important en temps et en énergie. Il doit assurer que toutes les recommandations proposées soit mises en vigueur et prévoir un mécanisme de suivi, surtout si l'évaluation de la performance a pour principal objectif de mettre sur pied un programme perfectionnement. »

La figure si dessus présente les principales étapes du processus d'évaluation des performances :

3. Les difficultés et condition de succès d'appréciation des performances des organisations :

3.1. Les difficultés de mise en œuvre de l'appréciation :

Compoys à relever trois sources principales de difficultés dans une procédure d'appréciation et du personnel : celles liées aux acteurs, celles liées aux outils d'appréciation et celles liées à la cohérence du processus

3.1.1. Difficultés relevant des acteurs :

➤ « l'encadrement s'implique ou insuffisamment dans la procédure d'évaluation » due au fait que les managers jugent cette démarche d'appréciation inutile ou tout simplement comme une perte de temps. Ou encore cette démarche peut être concéder comme une « perte de pouvoir sur les subordonnées » à cause de l'objectives de l'appréciation donc des critères connus de tous.

➤ Certaines ménagères sont parfois mal formées pour l'évaluation (mauvaise compréhension des objectifs pour suivis par l'évaluation, mauvaise maîtrise des outils utilisés), ce qui rend mal à l'aise et nuit à la validité des résultats produits.

➤ Il y a aussi les « réticences du salarié évalué » car en effet, celui-ci voit plus tôt en l'appréciation ou l'évaluation l'aspect où il se verra reproché de son comportement et son manquement, au lieu de voir en cela un véritable échange d'idées. En plus il arrive que l'évaluer : « perçoive mal l'articulation entre d'une part la procédure d'évaluation et les résultats qu'elle produit et d'autre part l'ensemble des conséquences RH tels qu'elles ont été annoncées par la DRH... » parce que les informations qui remontent après évaluation sont peu exploitables et la DRH manque de moyens pour appliquer ses mesures.

➤ En fin, on constate les « désaccords entre évaluateurs et évalué » à propos des objectifs et critères d'évaluation, ainsi que sur les résultats de l'évaluation. Dans ce cas il appartient à la DRH de rappeler les procédures de l'évaluation ou de protagonistes

3.1.2. Difficultés relevant des outils :

➤ parmi toutes les outils et techniques les plus souvent utilisés (entretien), aucune ne permet à elle seule de remplir l'ensemble des objectifs qui pourraient être assignés à l'évaluation (évaluer un comportement en résultat, un potentiel, etc.)

➤ chaque outil présente des limites que l'évaluateur doit connaître et maîtriser pour en réduire les effets.

3.1.3. Difficulté relevant de la cohérence de processus :

➤ il est difficile de poursuivre plusieurs objectifs à la fois, car il se révèle en générale contradictoire tant sur le contenu que sur les comportements induits des acteurs.

➤ En plus même si la mise en œuvre d'un système d'appréciation est réussie, s'il y a un changement de stratégie de l'entreprise, il n'est pas exclu que les critères d'évaluation ne soient pas pertinents face à la nouvelle stratégie adoptée. Il est à noter que pour l'auteur, « ce qui est évalué par des critères précis compte, le reste ne compte pas ». C'est une erreur qui est commise très souvent par les entreprises pourtant il est fréquent de constater que les dysfonctionnements importants sont causés par des éléments jugés secondaires pendant l'évaluation. Il est donc nécessaire que la DRH révise régulièrement les critères et les procédures d'évaluation.

3.1.4. L'effet de Halo :

C'est l'impression de l'influence physique ou psychologique produite par l'agent évalué sur l'agent évaluateur. Ainsi, un aspect particulier de la personne (favorable ou défavorable)

peut orienter l'opinion de l'évaluateur sur le rendement globale de la personne évaluée ; on rencontre ce genre de situation quand on affaire à des amis lors de l'évaluation.

3.1.5. L'erreur de tendance centrale :

C'est en fait l'impossibilité ou la difficulté qu'éprouve un évaluateur de porter un jugement extrême sur ses collaborateurs, se contenant de faire une appréciation qui se situe juste au milieu de l'échelle d'évaluation, d'où l'expression « d'erreur de tendance centrale » signifie distorsion ; cela pour éviter de se justifier des évaluateurs, des notes trop élever ou trop faible.

3.1.6. La clémence ou la sévérité :

C'est le cas des évaluateurs qui ont soit le biais de la clémence ou le biais de la sévérité, dus à l'imprécision des standards de productions.

3.1.7. Le préjugé :

Cela a comme risque de déformer le jugement de celui-ci de manière négative ou positive. Par exemple, un manager peut ne pas être convaincu du sens de responsabilité des femmes et supposer à leur promotion ; ou encore l'influence d'un manager très diplômé sur la promotion des jeunes diplômés universitaires ou détrimment des cadres d'expériences et formés sur le tas.

3.1.8. L'influence de l'information la plus récente :

Le point des actions récentes de l'agent, bonnes ou mauvaises influencent l'esprit de l'évaluateur car ils sont encore très présents et peuvent altérer l'objectivité de son jugement.

En fait, quand l'évaluation implique la subjectivité de l'évaluateur, certains facteurs interviennent « inconsciemment » dans son jugement comme l'effet de Halo.

3.2. Les conditions de succès de l'appréciation des performances :

Campoy donne quelques conditions pour réussir une évaluation; mais pour que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

- Quel objectif poursuit l'évaluation ?
- Par rapport à cet objectif, quel contenu à évaluer est le plus pertinent ?
- Par rapport au contenu pertinent à évaluer, qui est le mieux placé pour le faire ?
- Sur la base de toutes ces réponses, quel outil est le plus approprié ?

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. L'auteur dit en effet que ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même par effet de mode. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation non redondantes. Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit respecter quelques précautions:

➤ Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.

➤ Il ne faut pas chercher à évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.

➤ La DRH devrait disposer de description de postes actualisées et régulièrement mises à jour afin que les objectifs prioritaires soient clairement définis et il faudrait se tenir à ces objectifs pour ne pas être dispersé.

➤ Rendre cohérents les objectifs de l'évaluation avec les critères retenus et les méthodes d'évaluation.

➤ Préparer et former les évaluateurs et aussi les évaluer sur leur activité d'évaluation.

➤ Anticiper les problèmes qui pourraient survenir en cas de changements fréquents des équipes.

➤ Eviter de comparer les performances individuelles ou alors l'accompagner systématiquement de programmes de remise à niveau pour ceux qui sont moins bien classés.

➤ Retenir des critères transparents, objectifs et aisément contrôlables pour respecter le principe à travail égal, salaire égal». puis maintenir l'équipe entre salariés.

➤ Déterminer les critères d'évaluation de façon concertée, en mobilisant le salarié évalué, voire les représentants du personnel.

➤ Garder confidentiel le contenu des évaluations.

➤

Pour Martory et Crozet, l'information sur le système d'appréciation mis en place contribue à son acceptation. Cette information exprime les raisons de sa mise en place et surtout elle détaille les conséquences de l'entretien d'appréciation telles que souhaitées par l'entreprise. Enfin, les critères utilisés lors de cet entretien y sont 102 définis."

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

➤ La formation des évaluateurs contribue à améliorer la crédibilité du système. Cette formation porte essentiellement sur

- La philosophie du système d'appréciation:
- L'intégration de l'entretien d'appréciation dans le système global de management;
- La présentation et la discussion des critères retenus

Dans cette section, nous avons essayé de montrer avec l'aide de certains auteurs que l'évaluation du personnel est un préalable essentiel et incontournable dans une entreprise et aussi, nous avons démontré comment dans tout le processus GRH, l'évaluation ou l'appréciation tient une place de choix. En effet, elle se situe pratiquement au centre de tous les autres processus car elle aide ces processus à avoir une plus large visibilité sur leur marge de man d'œuvre et influence par conséquent les autres aspects de la GRH.

Section 02 : contribution de formation à l'amélioration des performances organisationnelles

1. La relation entre la politique de formation et les politiques du personnel :

1.1. La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement :

Si la politique du recrutement privilégie la promotion interne, ou lui donne une place importante dans le renouvellement du personnel, la politique de formation devra faire une large place à la « formation mobilité ».

La formation va participer, dans ce cas, à la diffusion et à la bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il s'agit donc de former au lieu de recruter.

A l'inverse, si l'entreprise opte pour un recrutement externe avec une forte stabilité interne, ou bien évite des formations exigeant beaucoup de temps et d'argent, la formation aura pour rôle de faciliter l'intégration des entrants. Elle développera par ailleurs, des actions qui auront pour but d'éviter la lassitude des salariés toujours occupés au même poste.

1.2. La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération :

Les changements attendus chez les formés, à l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positif, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique.

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

➤ Si, par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération

➤ Dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ? La réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.

➤ La formation peut amener à une augmentation du statut du salarié (promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

c) La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés : dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés. Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre

2. La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle

La présente section traite, dans un premier temps, des deux traditions académiques de recherche dans l'étude de la relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle. Dans un deuxième temps, plusieurs études ayant traité de cette relation seront présentées. Nous terminerons sur une synthèse de ces études.

2.1. Traditions académiques de recherche

La littérature scientifique relatant l'utilisation d'une mesure objective de la performance organisationnelle se développe via deux traditions académiques de recherche sur la relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle : celle de la gestion des ressources humaines et celle de l'économie du travail (Hansson, 2007). Dans le premier cas, les effets de la formation sont étudiés au niveau de l'organisation alors que dans le second cas, les effets de la formation sont davantage étudiés au niveau des individus.

La tradition académique de la gestion des ressources humaines se concentre sur les effets de la formation au niveau organisationnel (Hansson, 2007). Dans cette perspective, la formation est une pratique des ressources humaines parmi plusieurs pouvant affecter la

performance organisationnelle. Cette approche postule qu'en augmentant les habilités et les aptitudes pertinentes aux tâches des employés, cela influencera la performance organisationnelle (Harel et Tzafirir, 1999). Ainsi, les employés qui possèdent de meilleures connaissances par rapport à leur travail vont prendre de meilleures décisions face à leur travail (Miller et Monge, 1986). Ils manifesteront des niveaux de performance plus élevés puisqu'ils se sentent en contrôle (c.-à-d., autonomes) face à leur travail (Wood et Bandura, 1989). L'efficacité personnelle est reliée à la productivité (Conger et Kanungo, 1988).

La tradition académique de l'économie du travail se concentre sur les facteurs qui justifient l'investissement dans la formation des ressources humaines (Hansson, 2007). De plus en plus d'entreprises se tournent aujourd'hui vers leurs ressources.

2.2. Étude de Russell, Terborg et Powers (1985)

Le but de cette étude est d'examiner les relations entre la formation, le soutien organisationnel et la performance organisationnelle. Un autre but est d'examiner si la formation interagit avec le soutien organisationnel pour prédire la performance organisationnelle. Le soutien organisationnel comprend le soutien des superviseurs et le soutien dans la planification et la préparation aux ventes. L'échantillon comprend 62 magasins de vente au détail. L'étude a retenu deux mesures de l'emphase sur la formation, l'une objective et l'autre subjective. La première, obtenue dans les archives des magasins est le pourcentage des employés formés dans le domaine de la vente au sein de l'établissement (mesure objective). La seconde, obtenue par sondage auprès des employés, est la perception de ces derniers quant à l'importance accordée à la formation dans le magasin (mesure subjective). En ce qui concerne les mesures de la performance organisationnelle, celles-ci portent sur le volume de ventes par employé (mesure objective) et sur l'image du magasin (mesure subjective). La première hypothèse prédit une relation positive entre la formation et la performance du magasin. La deuxième hypothèse prédit une relation positive entre le soutien organisationnel et la performance du magasin. La troisième hypothèse prédit une performance du magasin plus grande pour les magasins qui combinent à la formation un contexte de soutien. Le tableau 2 présente l'échantillon, le devis de recherche, les mesures de la formation et de la performance organisationnelle, les principaux résultats ainsi que les variables de contrôle utilisées dans l'étude de Russell et al. (1985)

Tableau 1 : étude de Russell, Terborg et Powers (1985)

Echantillon	Devis de recherche	Mesures de la formation	Mesures de la performance organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
62 magasins de vente au détail appartenant à une même entreprise internationale	Etude synchronique s archives et sondage par questionnaire auprès des employés	Pourcentage d'employés formés dans le domaine de la vente (mesure objective) Perception du personnel dans le domaine des ventes quant à l'importance accordée à la formation dans le magasin (mesure subjective)	Volume de vente par employé (mesure objective) L'image du magasin (subjective)	Association positive entre le %d'employés formés et le volume de vente par employé. Association positive entre le % d'employés formés et l'image du magasin. Association positive entre la perception du personnel quant à l'importance accordée à la formation et l'image du magasin. Absence d'association entre la perception personnelle quant à l'importance accordée à la formation et le volume de vente par employé.	Soutien Organisationnel (c.-à-d. soutien des superviseurs et soutien dans la planification et la préparation aux ventes

Source : M.D.DRAGOMIR «la relation entre la formation des RH et la performance organisationnelle; l'effet modérateur du roulement du personnel », Ecole de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, 2010, p25

Les résultats indiquent que les magasins qui utilisent la formation obtiennent un plus grand volume de ventes par employé et une image favorable du magasin. Il y a surtout une association positive entre le pourcentage d'employés formés et le volume de ventes par employé. De plus, il y a une association positive entre le pourcentage d'employés formés et l'image du magasin. Enfin, il y a une association positive entre la perception du personnel quant à l'importance accordée à la formation et l'image du magasin. Par contre, pour cette même mesure de la formation, il n'y a pas d'association avec le volume de ventes par employé. La deuxième hypothèse a été partiellement confirmée. La formation et le support organisationnel sont corrélés significativement avec les deux mesures de la performance organisationnelle, les associations étant plus fortes pour la formation. Il n'y a pas eu d'interactions significatives entre la formation et les variables du soutien organisationnel (troisième hypothèse).

Une limite de cette étude est sa validité externe. L'étude est réalisée auprès de 62 magasins de la vente au détail appartenant à la même entreprise. Par conséquent on ne peut pas conclure que ces mêmes résultats s'appliquent à d'autres secteurs d'activité que celui de la vente au détail. Soulignons aussi l'utilisation de mesures subjectives de la formation et de la performance organisationnelle.

2.3. Étude de Holzer, Block, Cheatham et Knott (1993)

Le but de cette étude est d'examiner l'effet des subventions dans la formation pour le secteur privé provenant de l'État pour les entreprises manufacturières de Michigan en termes d'efficacité. L'échantillon est composé de 157 entreprises faisant partie du programme Michigan Job Opportunity Bank-Up-grade (MJOB) avec un taux de réponse de 32%. Parmi les 157 entreprises, 66 ont reçu les subventions pour la formation de l'État alors que 91 ne les ont pas reçus. L'étude a retenu deux mesures de la formation, soit le nombre d'employés par entreprise ayant participé au programme de formation par année et la moyenne du nombre d'heures de formation par employé par année. En ce qui concerne la mesure de la performance organisationnelle, celle-ci porte sur la qualité de la production pour chaque année et ici il s'agit du pourcentage de pertes. Le tableau 3 présente l'échantillon, le devis de recherche, les mesures de la formation et de la performance organisationnelle, les principaux résultats ainsi que les variables de contrôle utilisées dans l'étude de Holzer, Block, Cheatham et Knott (1993).

Tableau 3 : étude de Holzer, Block et Knott (1993)

Echantillon	Devis de recherche	Mesures de la formation	Mesures de la performance organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
157 (66 ont reçu les subventions pour la formation alors que 91 ne les ont pas reçues) entreprises de 500 employés et moins faisant partie du programme Michigan Job Opportunité Bank-Up-grade (MJOB), (taux de réponse de 32%).	Sondage par questionnaire en 1990.	Nombre d'employés par entreprise ayant participé au programme de formation par année, La moyenne du nombre d'heures de formation par employé par année	La qualité de la production mesurée par le pourcentage de pertes (scrap rate).	pourcentage de pertes est non significatif. Principaux résultats En présence des variables de contrôle, la relation entre la formation	Salaires annuels, Employabilité Ventes; Présence du syndicat; Relations Industrielles: - Participation dans la gestion à travers les cercles de qualité, de comités, - Procédures de grief. Raisons pour la formation: - nouvelle -Paies incitatives comme le partage du profit, bonus. -pourcentage de la qualité, technologie, - nouveaux produits.

Source : M.D.DRAGOMIR «la relation entre la formation des RH et la performance organisationnelle; l'effet modérateur du roulement du personnel », Ecole de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, 2010, p27

Les résultats indiquent qu'en présence des variables de contrôle, la relation entre la formation et le pourcentage de pertes est non significative.

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

Une limite de cette étude constitue la nature de l'échantillon utilisé dans cette étude. Ainsi, une analyse sur plusieurs années aurait permis une meilleure évaluation de la formation dans le secteur privé.

2.4. Étude de Bartel (1994)

Le but de cette étude est d'examiner l'impact des programmes de formation formels sur la productivité de l'organisation. L'échantillon comprend 155 entreprises du secteur manufacturier aux États-Unis qui ont participé à un sondage du Columbia Business School en 1986 (taux de réponse de 6,5%). L'étude a retenu une mesure de la formation, soit le pourcentage de programmes de formation formels pour sept groupes d'employés au sein de l'entreprise. Cette mesure a ensuite été considérée selon son année d'implantation. En ce qui concerne la mesure de la performance organisationnelle, celle-ci porte sur la productivité de la main-d'œuvre qui est mesurée par les ventes nettes divisées par le nombre d'employés. Le tableau 4 présente l'échantillon, le devis de recherche, les mesures de la formation et de la performance organisationnelle, les principaux résultats ainsi que les variables de contrôle utilisées dans l'étude de Bartel (1994).

Tableau 4 : Etude de Bartel (1994)

Echantillon	Devis de recherche	Mesures de la formation	Mesures de la performance Organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
155 Entreprise du secteur manufacturier aux Etats-Unis d'un sondage du Columbia Business School en 1986 (taux de réponse de 6,5%)	Etude de Longitudinale (1983à 1986) Contenant de l'information sur la performance économique de chaque entreprise.	Pourcentage de programmes de formation formel pour sept groupes d'employés au sein de l'entreprise (pourcentage of firmes formation occupational Groups for which a formal	La productivité de la main d'œuvre mesurée par les ventes nettes divisées par le nombre d'employés.	Absence d'une relation significative entre le pourcentage de programmes de formation formels et la productivité selon un devis synchronique (cross-sectional	Age de l'entreprise pourcentage d'employées syndiquées présence d'une politiques GRH secteur d'activité.

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

		training program exists). Année d'implantation de programmes de formation formels (à partir de l'année 1983).		Framework) . Association positive entre la mise en place de programmes formels de formation à partir de 1983 et les gains de productivité entre 1983 et 1986.	
--	--	--	--	--	--

Source : M.D.DRAGOMIR «la relation entre la formation des RH et la performance organisationnelle; l'effet modérateur du roulement du personnel », Ecole de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, 2010, p28

Les résultats indiquent l'absence d'une relation significative entre la formation (pourcentage des catégories occupationnelles visées par un programme de formation formel) et la productivité selon un devis transversal (cross-sectional design). Il y a une association positive entre la mise en place de programmes formels de formation après 1983 et les gains de productivité entre 1983 et 1986.

Une limite de cette étude est sa validité externe. L'étude est réalisée auprès de 155 entreprises du secteur manufacturier. Par conséquent on ne peut pas conclure que ces mêmes résultats s'appliquent à d'autres secteurs d'activité que celui manufacturier. Une seconde limite consiste l'absence de l'analyse de différentes dimensions des programmes formels de formation (c.-à-d. temps alloué à la formation pour chaque employé, les dépenses attribuées à la formation et les mesures des effets à long terme de la formation).

2.5. Étude de Black et Lynch (1995, 1996)

Le but de cette étude est d'observer les liens entre les investissements dans la formation scolaire et postsecondaire, les pratiques en milieu de travail et la performance organisationnelle. L'échantillon comprend 2 945 établissements du secteur privé aux États-Unis de 20 employés et plus faisant partie de Educationnel Quality of the Workforce National Employers Survey (EQW-NES). L'étude a retenu trois mesures de la formation. Il s'agit du nombre

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

d'employés formés en 1990 et 1993, du pourcentage de formation formelle qui se déroule hors du lieu de travail et des contenus des formations. En ce qui concerne la mesure de la performance organisationnelle, celle-ci porte sur la productivité qui est mesurée par le volume de ventes. Le tableau 5 présente l'échantillon, le devis de recherche, les mesures de la formation et de la performance organisationnelle, les principaux résultats ainsi que les variables de contrôle utilisées dans l'étude de Black et Lynch (1995, 1996).

Tableau 5 : Etude de Black et lynch (1995- 1996) :

échantillon	Devis de recherche	Mesures de la formation	Mesure de la performance organisationnelle	Principaux résultats	Variables de contrôle
2945 Etablissements du secteur privé aux Etats-Unis de 20 employés et plus (taux de réponse de 64%) faisant partie du sondage Nationale des employeurs sur la qualité Educationnel de la main-d'œuvre (Educationnel Qualité of the Workforce National Employer Survey EQW-NES).	Sondage téléphonique transversale auprès du directeur général en 1994 (Computer Assisted Telephone Interviewing CATI).	Nombre d'employés formés en 1990 et 1993 (total number of workers trained in 1990 and 1993) pourcentage de formation formelle qui se déroule hors du lieu de travail (the percent of formal training that occurs of the job) Contenus des formations (specific types of training activities)	La productivité qui est mesurée par le volume de ventes (Dollar value of sales)	Le nombre d'employés formés en 1990 et 1993 n'a pas d'impact sur la productivité en 1994. La formation qui est reçu en dehors de lieu de travail a un impact sur la productivité dans le secteur manufacturier. Seulement dans le secteur non – manufacturier La formation en informatique augmente la productivité.	Caractéristique reliés à l'établissement (nombre d'employés, «établissement est une partie d'une entreprise ou d'une firme ayant de multiple partis, augmentation ou diminution de l'employabilité dans les trois derniers années : type d'industrie) Caractéristique reliés aux employés (efficience faible : niveau d'éducation pourcentage d'employés travaillent pour l'entreprise depuis moins d'un an, augmentation des habilités nécessaires

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

					pour effectués les tâches, % d'employés non cadres utilisant des ordinateurs, % des minorités, % des femmes, % des employés de production,% des superviseurs, % des techniciens, % des employés syndiqués dans les ventes).
--	--	--	--	--	---

Source : M.D.DRAGOMIR «la relation entre la formation des RH et la performance organisationnelle; l'effet modérateur du roulement du personnel », Ecole de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, 2010, p30

Selon les résultats, le nombre d'employés formés en 1990 et 1993 n'as pas d'impact sur la productivité en 1994. La formation qui est reçue en dehors du lieu de travail a un impact sur la productivité dans le secteur manufacturier seulement. Dans le secteur non-manufacturier, la formation en informatique augmente la productivité.

Dans le secteur non-manufacturier, il y a absence d'association significative entre le pourcentage de formation formelle qui se déroule hors du lieu de travail et la productivité. Dans le secteur manufacturier, il y a absence d'association significative entre la formation en informatique et la productivité. Il y a absence d'associations significatives entre la formation sur le travail d'équipe ou la formation en supervision et la productivité. Une limite de cette étude est sa nature transversale. Cela implique, une collecte des données à un seul moment dans le temps. Une seconde limite constitue l'absence de l'analyse des caractéristiques de l'établissement qui ne varient pas dans le temps. Ceux-ci peuvent avoir un impact sur la productivité de l'établissement, alors il est important d'avoir une analyse complète de toutes les caractéristiques reliées aux établissements. Une autre limite de cette étude constitue le manque d'information reliée aux coûts de formation ainsi qu'au nombre d'heures de formation formelle que les employés ont reçu.

Chapitre 02: Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

Notre recension de quelques études, nous a permis de constater que les résultats sont variables.

D'une part certains études ont observé des liens significatifs entre la formation et la performance organisationnelle par exemple l'étude de Russel, Terborg et powers 1985, trouvent dans leur étude qu'il y a une association positive entre la formation et la performance organisationnelle; L'étude de Bartel (1994) présente une relation positive entre la mise en place de programmes formels de formation après 1983 et les gains de productivité entre 1983 et 1986; selon Black et Lynch (1995, 1996) la formation qui est reçue en dehors du lieu de travail a un impact positif sur la productivité dans le secteur manufacturier seulement, dans le secteur non-manufacturier c'est la formation en informatique qui augmente la productivité des entreprises selon Russel et al. D'autre part, certains études n'ont pas observé des associations positives significatives entre la formation et la performance organisationnelle par exemple l'étude de Russel, al Terborget powers (1985) indiquent l'absence d'association entre la perception du personnel quant à l'importance accordée à la formation et le volume de ventes par employé; Selon Holzer, black et Cheathman (1993) indiquent dans leur étude qu'en présence des variables de contrôle, la relation entre la formation et le pourcentage de pertes est non significatives; Black et Lynch (1995, 1996) trouvent dans leur recherche que dans le nombre d'employés formés en 1990 n'a pas d'impact sur la productivité en 1994; Selon Bartel (1994) indique l'absence d'une relation significative entre la formation (pourcentage des catégories occupationnelles visées par un programme de formation formel) et la productivité selon un devis synchronique.

Bien que ces divergences puissent s'expliquer par la nature des variables utilisées pour mesurer la formation ou la performance organisationnelle ou encore par les caractéristiques des échantillons propres à chaque étude, y avait des auteurs qui ont contrôlé certains caractéristiques organisationnelle ayant présenté une association significative avec la performance organisationnelle (Russel, al, Terborg, powers 1985 , Bartel 1994, Black et Lynch 1995 et 1996). Ainsi des caractéristiques organisationnelles tels que l'âge de l'entreprise, le nombre total d'employés, la présence du syndicat, le secteur d'activité, le soutien organisationnel et la compétition sur le marché par rapport aux entreprises du même secteur d'activité ont présenté une association significative avec la performance organisationnelle sans être utilisées systématiquement dans l'ensemble de ces études.

Conclusion :

Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car pour la formation, entreprise peut désormais savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats, Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en lui attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères connus de tous. L'évaluation aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation.

De tous ces points, on peut retenir qu'il semble clair que sans des objectifs bien définis, précis et surtout planifiés à l'avance, il devient difficile de mettre sur pied une procédure d'évaluation fiable, mais surtout formelle et crédible, car c'est sur la base de cette pratique bien menée que l'entreprise, le management et le personnel ont s'accorder sur la ligne de conduite à tenir et ainsi augmenter la productivité de l'organisation

En définitive, nous pouvons dire que l'appréciation du personnel fait face à communes difficultés dues à la fois aux évalués, aux évaluateurs et aussi au système adopté par l'entreprise. Mais pour pallier à ces difficultés, il y a des mesures à prendre en compte et à respecter scrupuleusement afin que cet acte soit accepté de tous. Par ailleurs, il faut mentionner que l'évaluation du personnel tient une place non négligeable dans le processus RH.

Chapitre 03:
Cas Pratique

Introduction

Pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise « ENIEM ».

Nous allons voir à partir de ce cas pratique, comment la formation contribue-t-elle à l'amélioration de la performance organisationnelle ?

Dans cette optique, nous avons scindé ce chapitre en deux sections :

- La première concerne la présentation de l'organisme d'accueil « l'entreprise ENIEM ».
- La deuxième section est consacrée pour l'analyse de l'impact de formation sur la performance au sein de l'entreprise (questionnaire).

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et l'échantillon

Cette section portera essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage pratique.

1. Historique de l'entreprise ENIEM :

Avec ses 40 ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décernée le prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale.

ENIEM est une entreprise Publique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformée juridiquement en société par action le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par le groupe « ELEC EL DJAZAIR

1.1. Les missions principales de l'ENIEM :

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente.

L'ENIEM est organisée selon le schéma staff and line autour de ses activités principales à savoir : Le Froid. -La Cuisson. -La Climatisation. Le Lavage -Le Chauffage ; Elles-mêmes structurées en centre de profits.

Ses effectifs arrêtés au 30/09/2017 sont 1718 travailleurs, filiales non comprises.

L'ENIEM dispose de soixante (03) unités de fabrication spécialisées, d'une (01) unité de prestations techniques, d'une (01) unité commerciale ainsi que de deux (02) filiales dont le capital est à 100% ENIEM.

Filiale SANITAIRE désignée par abréviation -EIMS (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires) sise à Miliana dans la wilaya d'Ain-Défla. Son capital social est de 455 000.000 DA Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires (baignoires, Lavabos, Eviers de cuisines, et receveurs de douches)

1.2. Le développement d'ENIEM :

L'ENIEM, à l'écoute de son marché a entrepris une série d'actions de développement visant à répondre aux exigences des consommateurs.

GARANTIE ET SERVICE APRES VENTE :

La garantie et le service après-vente (SAV) des produits fabriqués et vendus par ENIEM sont pris en charge par le réseau SAV composé de 200 agents réparateurs agréés implantés à travers le territoire national.

Ce service n'est pas seulement assuré pour s'inscrire en conformité avec la loi relative à la protection du consommateur mais aussi, dans le souci de satisfaire la clientèle et surtout pour suivre le comportement de nos produits chez l'utilisateur.

La sous-traitance :

L'ENIEM dispose d'ateliers spécialisés qui lui permet d'assurer la sous-traitance dans différents domaines de fabrications de pièces mécaniques, d'outils de découpe, d'emboutissage, d'injection plastique et des essais de produits dans ses laboratoires.

1.3. Les unités de L'ENIEM :

Les unités de production et de commercialisation de l'ENIEM sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir Oued-Aissi se trouvant à 15 km à l'est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Unité froid :

L'unité FROID est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs tables top, de réfrigérateurs grands modèles, de congélateurs et de conservateurs.

Unité cuisson :

L'unité CUISSON est spécialisée dans la fabrication de différents modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz 4 Feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 Feux en tôle émaillée.

Unité climatisation :

L'unité CLIMATISATION est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseur et armoires de climatisation, en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel.

L'unité PRESTATION TECHNIQUE :

L'unité de prestation technique assure les fonctions de soutiens production ainsi qu'à l'unité commerciale Doté d'une solution logicielle CAO 3D Solid Works, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 394 travailleurs. Outre ses activités inter unités, elle assure également pour le compte des clients externes (publics et privés) des prestations en matières de conception et réalisation d'outils, de moules et différents composants mécaniques ainsi que les pièces de rechange.

Unité commerciale :

L'unité COMMERCIALE assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportation) et assure aussi, le service après-vente par ses propres moyens et à travers ceux, du réseau d'agents agréés réparateur implantés à travers tout le territoire national

Tableaux indique l'effectif des salariés d'ENIEM :

L'effectif	Fréquence	Pourcentage
Cadre	57	29.84
Agent maitrise	51	26.70
Exécution	83	43.45
Total	191	100

2. La politique de formation au sein de l'entreprise :

Pour que la direction ENIEM atteigne ses objectifs et assure de façon concrète, continue et efficiente ses missions, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié performant. La politique de formation a pour finalité, le développement des ressources humaines afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposée par son développement. La mise en œuvre de cette politique dépend de l'utilisation des moyens nécessaires internes et externes ainsi que la bonne organisation de ces moyens pour obtenir une utilisation optimale

2.1. Les finalités de la formation en sein de l'entreprise ENIEM :

2.1.1. Développement du professionnalisme :

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non comme une fin de soi. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leur poste de travail (qualification et comportement), et en les préparant à l'occupation de nouveaux postes afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut

La formation est un outil au service du développement des ressources humaines visant à concilier les aspirations des individus (évolution de carrière) elles besoin de l'entreprise. Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique par une mise en adéquation continue entre les exigences des postes. le comportement et la qualification de l'agent.

2.1.2. Identification des besoins individuels de formation

Le responsable formation recueille les fiches d'appréciation ; consolide propositions individuels de formation du premier responsable hiérarchique ; consolide les attentes individuelles de formation (projets professionnel) et établit les états prévisionnels des besoins individuels en formation.

2.1.3. Identification des besoins collectifs de formation

- La DRH diffuse les fiches de recueil des besoins de formation
- Le responsable hiérarchique de la structure concerné par la formation fiches des besoins collectifs de formation.
- Le responsable formation consolide les demandes collectives de formation et établit un état prévisionnel des besoins collectifs de formation par structures

2.2. Mise en œuvre du plan de formation :

2.2.1. Programme de formation interne :

a-Formation sur le site :

➤ Le responsable formation consulte la liste des formateurs interne, choisi les formateurs en fonction du programme de formation à dispenser puis arrête le planning des réalisations. Ensuite il prépare les moyens pédagogiques et logistiques, convoque les agents programmes, démarre la formation et participe à l'évaluation de la formation.

➤ Les stagiaires renseignent la fiche d'évaluation,

➤ Le responsable formation établit un rapport d'évaluation de la formation et transmet, à la fin l'évaluation au responsable hiérarchique.

b- Formation dans les centres de formation de l'entreprise :

➤ Le service formation transmet le cahier des charges ou inscrit les agents retenus selon la demande de formation collective ou individuelle et reçoit l'offre de formation ou la confirmation de l'inscription. Suite à cette étape il convoque les participants à la formation établit l'ordre de mission, prévoient la prise en charge et le transport et participe au démarche pour les formations de groupe.

➤ Les stagiaires renseignent la fiche d'évaluation

➤ Le service formation établit un rapport d'évaluation de la formation, vérifie et approuve les facteurs et transmet l'évaluation au responsable hiérarchique

c- Formation de longue durée :

➤ Le responsable formation inscrit les agents retenus pour les tests d'admission et confirme l'admission à la formation par l'organisme formateur.

➤ Le directeur approuve la convention de formation,

➤ Le directeur établit la décision de détachement,

➤ Le responsable formation installe les stagiaires et assure leur suivi (pointage, congé assiduité, et résultats pédagogiques), vérifie et approuve les facteurs de formation, et en fin recueille le diplôme ou attestation de formation.

2.2.2. Programme de formation en externe :

➤ La DRH établit le cahier des charges, fait publier un appel d'offre formation, établit le contrat avec l'organisme de formation.

➤ La DRH lance la formation, fait renseignée, la fiche d'évaluation, participe à l'évaluation de formation, recueille le diplôme ou l'attestation de formation puis entame la procédure de vérification et d'approbation des facteurs de formation.

3. Les principaux objectifs de la formation à ENTEM :

Les lignes directrices affichées par l'entreprise en matière de formation s'articulent autour des axes suivants :

- Développer les compétences managériales ;
- Préparer la relève identifier pour les postes clés ;
- Former des spécialistes dans les métiers critiques (ventes et Marketing) ;
- Professionnaliser les pratiques dans les métiers RH, FIN, JUR,
- Développer la spécialisation dans les domaines des ventes marketing ; et le management des projets ;

4. Les types de formation à ENIEM :

- 1-Formation spécialisée
- 2-Formation sur le tas
- 3-Formation perfectionnement professionnel
- 4- Formation recyclage professionnel
- 5- Formation Séminaire

5. L'élaboration du plan de formation :

Document finalisé par la direction générale de l'entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus."

5.1. L'identification des besoins :

Les besoins exprimés par toutes les structures opérationnelles influencent sur la politique de formation et sur le développement de l'entreprise, Qui sont exprimés par les exigences du poste, le supérieur hiérarchique qui va exprimer les besoins des salariés par supervision directe qui va détecter les besoins individuels.

5.2. L'évaluation de la formation :

5.2.1. Évaluation à chaud :

L'évaluation à chaud correspond à une évaluation à la fin de la formalisation, elle consiste essentiellement à déterminer le niveau de satisfaction des participants sur le stage ; comme la qualité du programme ; la pédagogie du formateur ; la bonne adéquation du matérielle ; le cadre de travailetc.

Cette évaluation peut se faire individuellement par écrit (à travers un questionnaire), elle se fait souvent sous forme de questionnaire qui contient un ensemble de question programmées et aux qu'elles les agents formés dont ils ont bénéficié par exemple : un questionnaire sur séminaire comporte généralement le renseignement sur le thème, le nom du bénéficiaire, son poste et la date de déroulement de la formation, il est remis à chaque candidat à l'issus de sa formation. A l'issus de l'évaluation à chaud le chargé de formation établis des attestations de fin de formation, en cas de formation externe c'est l'organisation qui établit l'attestation.

• Les questions posées reposent sur :

- Le programme du séminaire
- Le temps accordé au débat
- La durée de l'action du séminaire
- La qualité de l'exposé
- La qualité de l'animation
- La documentation
- Les points forts du séminaire
- Les points faibles du séminaire
- Les suggestions

5.2.2. L'évaluation à froid :

Elle se réalise quelques semaines après le déroulement de la formation, elle est faite selon le groupe socioprofessionnel et sa période varie d'un groupe à un autre. L'évaluation à froid présente un plus grand intérêt ; les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

Cette évaluation doit se faire après la reprise au poste de travail.

- Un mois pour les postes d'exécution
- Deux mois pour les postes de maîtrise
- Trois mois pour les postes de cadre
- Quatre mois pour les postes de cadre supérieur

À la fin de cette période, le chargé de formation établit des fiches d'évaluation à froid et les remet au responsable de structure de chaque stagiaire ; à cette étape c'est le stagiaire qui est évalué.

L'ENIEM utilise, pour cela des fiches d'évaluation de la formation en plus des renseignements habituels ; celle-ci se présente sous forme de tableau qui comporte les cinq critères suivants :

5.2.3. Les éléments d'appréciation :

- Atteindre l'objectif
- Réduction des écarts
- Amélioration
- Amélioration des comportements envers l'entreprise

5.2.4. Les observations :

- Bien
- Assez bien
- Moyen
- Nul

5.2.5. La formation :

- Satisfaction
- Moyenne
- Nécessite un autre perfectionnement

Après études des questionnaires et des fiches d'évaluation de la formation le chargé de la formation élabore une fiche de synthèse qui résume les résultats obtenus afin de les présenter d'une manière claire.

Section 2 : analyse de l'impact de formation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon d'étude suivant le premier axe du questionnaire qui a été consacré pour les données personnelles.

Tableau n°5 : la distribution des membres de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	30	60
Féminin	20	40
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

D'après les résultats de ce tableau on constate que la majorité des membres de notre échantillon sont du sexe masculin avec un pourcentage 60% par contre 40% sont du sexe féminin.

La répartition de notre échantillon par sexe affirme que le nombre des hommes au sein d'ENIEM est supérieur à celui des femmes. Cela est dû à la nature des tâches effectuées dans l'entreprise qui sont à caractère physique d'ont les femmes ne peuvent pas accomplir.

Tableau n°6 : la distribution des membres de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Fréquence	Pourcentage
[26-30 ans]	02	04
[31-35 ans]	15	30
[36-40 ans]	11	22
[41-45 ans]	08	16
[46-50 ans]	06	12
[51-55 ans]	04	08
[56-60 ans]	03	06
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

Les données statistiques de tableaux indiquent que la tranche d'âge la plus présentée est celle de [31-35 ans] avec un pourcentage de 30% suivie par celle de [36-40 ans] avec un pourcentage de 22% ; 16% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche [41-45 ans] et

12% appartient à la tranche [46-50 ans] ; on trouve 8% entre [51-55 ans] ; enfin la dernière tranche entre [56-60 ans] est représenté par 60 %.

Dans notre enquête nous avons essayé de toucher à toutes les tranches d'âge choisi dans notre échantillon, cependant la moyenne d'âge relativement élevée (entre 31-35ans) revient à l'importance du facteur de l'ancienneté et d'expérience dans l'entreprise ENIEM, cette dernière cherche la maîtrise du travail et la qualification.

Tableau 7 ; la distribution des membres d'autre échantillon selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Mariée	40	80
Célibataire	10	20
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

D'après les données statistiques de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont mariés avec un pourcentage de 80%, par contre 20% des membres de notre échantillon sont des célibataires.

Tableau 8 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'ancienneté :

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
[01-05 ans]	15	30
[06-10 ans]	20	40
[11-15 ans]	06	12
[16-20 ans]	05	10
[21-25 ans]	01	02
[26-30 ans]	01	02
[31-35 ans]	02	04
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

On constate que la majorité des enquêtés se situe dans la catégorie dont l'ancienneté est l'échantillon de [06-10ans] avec un pourcentage de 40%, succédé par la catégorie (01-05ans) avec pourcentage de 30%, puis la catégorie (11-15ans) avec un taux de 12% en suite la catégorie [16-20ans) avec un pourcentage de 10% et les deux catégories avec un même pourcentage de 2% enfin viens la catégorie [31-35ans) avec un pourcentage de 4% cela signifie que l'entreprise de ENIEM privilège l'expérience professionnelle lors de l'offre de

l'emplois afin de faciliter l'intégration et l'adaptation rapide dans le poste durant la période d'essai.

Tableau N 9 : la distribution des membres de notre échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	10	20
Universitaire	15	30
Formation professionnelle	25	50
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

Ceux de la formation professionnelle sont majoritaires avec taux de 50% suivi des universitaires avec un taux de 30% et enfin les enquêtés qui ont un niveau d'instruction secondaire avec un taux de 20%.

Suite aux résultats de ce tableau on déduit que l'entreprise ENIEM a favorisé les formations professionnelles, car ces grandes taches exigent beaucoup plus besoin de personnel technique spécialisé dont dispose la formation professionnelle.

Le tableau suivant montre que ces résultats coïncident avec le poste occupé par les enquêtés.

Tableau 10 : la Distribution des membres de notre échantillon selon le poste occupé

Poste occupé	Fréquence	Pourcentage
Cadre	11	22
Agent maitrise	17	34
Exécution	20	44
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

Le tableau montre que la majorité de nos enquêtés qui ont répondu à notre questionnaire c'est des exécutions avec un pourcentage de 44% tandis que 34 % c'est des agents de maitrise et 22% c'est des Cadres.

Notre échantillon reflète la structure de la population mère car ce sont les agents de maitrise et l'exécution qui acceptent de participer à ce genre de recherche'; par contre la majorité des cadres sont souvent préoccupés.

Tableau 10 : la Distribution des membres de l'échantillon selon participation à la formation

Le nombre de participation à la formation	Fréquence	Pourcentage
Non	15	30
Une fois	29	58
Plusieurs fois	06	12
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

Les données du tableau montrent que 58% de nous enquêtés ont participé une fois à la formation et 30% non jamais participé et 12% ont participé plusieurs fois

D'après les résultats de ce tableau on constate que la majorité des salariés d'ENIEM ont bénéficié d'une formation PC, cela reflète l'importance que donne l'entreprise ENIEM a la Formation.

Tableau N°11 : La distribution de l'échantillon selon les types de FPC suivies

Type de formation	Fréquence	Pourcentage
Formation spécialisée	13	26
Formation sur le tas	09	18
Formation perfectionnement professionnel	05	10
Formation recyclage professionnel	07	14
Formation séminaire	32	64
Total	66	100

Source : l'enquête sur terrain

On remarque que le nombre de réponse dépasse le nombre de répondant car les réponses de cette question sont au choix multiple.

Ce tableau nous permet de déduire le type de formation la plus utiliser par l'entreprise ENIEM.

Les statistiques dans ce tableau nous montrent que la formation séminaire et la plus programmé par L'ENIEM avec un pourcentage de 64% suivie par le type de formation spécialisé avec un pourcentage de 26% ; puis 18% pour la formation dit la formation sur le tas

et 14% pour la formation recyclage professionnel et 10% seulement la formation perfectionnement professionnel.

Tableau 12 : la distribution de l'échantillon selon le lieu de la formation.

Le lieu de formation	Fréquence	Pourcentage
Au sein de l'entreprise	02	5,71
Dans la Wilaya de Tizi Ouzou	13	37,14
En dehors de la Wilaya de Tizi Ouzou	20	57,14
Total	35	100

Source : l'enquête sur terrain

- Il y a un manque de 15 enquêtés car ceux-ci n'ont pas suivie de formation.

D'après les résultats de ce tableau on constate que 43,47% des salariés ont suivis leurs formations en dehors de la wilaya de Tizi-Ouzou, et en deuxième position viennent les salariés qui ont été formés dans la wilaya de Tizi-Ouzou, en dernière position on trouve les salarié formé au sien de l'entreprise.

A partir de là, on peut conclure qu'une grande partie des employés sont formés en dehors ou dans la willaya de Tizi-Ouzou, par contre il y a seulement 5.71% d'employé formé au sien de l'entreprise et cela et du aux nombres des salarie a formé et le types de formation dont ils ont besoin.

Tableau N°13 : la distribution de notre échantillon selon le choix à cette formation.

Le choix de formation	Fréquence	Pourcentage
Une initiative personnelle	02	5,71
Une obligations hiérarchie	33	94,28
Total	35	100

Source : l'enquête sur terrain.

- Il y a un manque de 15 enquêtés car ceux-ci n'ont pas suivie de formation.

On constate que la majorité des enquêtés, soit 94.28% sont sélectionnés pour une formation professionnelle par leurs supérieurs hiérarchiques ; un taux de 5,71% des enquêtés formés ont été sélectionné à la formation suite à leur demande personnelle.

L'analyse de ce tableau nous montre que l'entreprise ENIEM suivant sa politique de formation élaborée en fonction de ses besoins, organise régulièrement des formations sans prendre l'avis de ses salariés,

Certains enquêtés expriment leurs volontés de participer à des formations professionnelles continues, par la décision de leurs responsables, cela explique que l'entreprise prend la formation de ses salariés parmi ses préoccupations les plus intéressantes mais aussi par initiative personnelle qui doit être analysée en se référant à l'intérêt de personnel et le but de l'entreprise.

Tableau N11 : la relation entre le choix à la formation et le poste occupé. Analyse et interprétation des résultats

Le choix à la Formation Le poste occupé	Une initiative personnelle		Une obligation hiérarchie		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	02	5,71	05	14,28	07	20
Agent maîtrise	00	00	10	28,57	10	28,57
Exécution	00	00	18	51,42	18	51,42
Total	02	5,71	33	94,28	35	100

Source : l'enquête sur terrain

"y a un manque de 15 enquêtés car ceux-ci n'ont pas suivie de formation.

Selon les résultats indiqués dans ce tableau nous remarquons que la majorité de nos enquêtés qui est de 94,28 % ont déclaré qu'ils ont participé à la FPC suite à une décision de la hiérarchie ; dont 51.42% sont des exécutions ; 28.57% sont des agents de maîtrise et 14.28 c'est des cadres

Contrepartie, 5,71% de nos enquêtés ayant participé à la FPC selon initiative personnelle sont que des cadres.

Donc la majorité des salariés sont orientés vers la formation par leur obligation de la hiérarchie ce qui affirme que l'entreprise ENIEM prend la responsabilité de former ses salariés afin de remplir les lacunes existantes entre les compétences et les postes de travail.

Pour cela on peut dire que la FPC de l'entreprise ENTEM organisées selon un principe d'acquisition continue de compétence, elle est investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration et la qualification des salariés.

Tableau N 12 : la distribution de notre échantillon selon la satisfaction de la formation suivie.

La satisfaction de la formation suivie	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	09	25,71
Satisfait	19	54,28
Peu satisfait	07	20
Total	35	100

Source : l'enquête sur terrain

*il y a un manque de 15 enquêté car ceux-ci n'ont pas suivie de formation.

D'après les données on remarque que 54.28% de nos enquêtés sont satisfait à l'issue de leur formation et 25,71% sont très satisfait ; par contre 20% sont peu satisfait.

L'analyse statistique montre qu'une grande partie des salariés ont manifesté un état de satisfaction ; et leurs réponses à la question « dites pourquoi » était suivante :

Leurs satisfactions revient à la relation avec le poste occupé et le fait d'acquérir des nouvelles connaissances par contre l'insatisfaction est justifiée à la raison de temps de formation (courte durée).

Tableau N13 : la relation entre les opinions des enquêtés sur l'effet de la formation et la satisfaction de la formation.

Les opinions des enquêtés Sur l'effet de la formation	La satisfaction de la formation							
	Très satisfait		Satisfait		Peu satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	09	31,03	14	48,27	06	20,68	29	100
Non	-	-	05	83,33	01	16,66	06	100
Total	09	31,03	19	54,28	07	20	35	100

Source : l'enquête sur terrain

Le tableau montre que les enquêtés qui affirment que la formation professionnelle suivie les a rendus plus opérationnels et plus compétents sont dans leurs majorités satisfaits (31,03% très satisfaits ; 48,27%) de la formation suivie, seulement 20% des enquêtés disent qu'ils sont peu satisfaits de la FPC suivie malgré ses effets positifs sur leurs compétences.

Pour les enquêtés qui disent que la formation ne les a pas aidés à devenir plus opérationnels : 83,33% d'entre eux sont satisfaits de la FPC et 16,16% ne sont pas satisfaits.

On constate que la satisfaction d'une formation professionnelle ne dépend pas uniquement de ses effets positifs sur la compétence des salariés, mais il existe d'autres facteurs déterminants (le tableau suivant) et que les représentations et les moyens de développement des compétences varient d'un salarié à l'autre.

On déduit que les travailleurs d'ENIEM qui expriment leur satisfaction de la formation concèdent cette formation comme une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle.

Tableau N14 : la relation entre les critères attrayants dans une FPC et le poste occupé

Le poste occupé	Les critères attrayant dans une formation professionnelle									
	Le lieu de formation		Le niveau des formations		L'objet de la formation		Les enjeux de la formation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	02	8,69	04	17,39	10	43,37	07	30,43	23	100
Agent maitrise	01	7,14	03	21,42	7	50	03	21,42	14	100
Exécution	03	23,07	02	15,38	06	46,15	02	15,38	13	100
Total	06	12	09	18	23	46	12	24	50	100

Source : l'enquête sur le terrain

Le tableau nous montre que 46% de nos enquêtés pensent que c'est l'objet de formation qui constitue le facteur le plus attrayant dans une FPC, 24% parlent des enjeux de la formation, 18% disent que cela revient au niveau de formation et uniquement 12% des enquêtés trouvent que c'est le lieu de formation qui est l'élément le plus attrayant.

La relation entre les critères attrayants dans une FPC et le poste occupé adonné : les trois catégories (cadre avec 43.37% et agent de maîtrise avec 50%, l'exécution avec 46.15%) vois l'objet de formation l'élément le plus attrayant dans une FPC. Pour ce qui concerne les autres critères on trouve que les cadre favorise les enjeux de la formation avec 30,43% et les agents de maîtrise évoquent un même pourcentage 21 42% les deux critères (le niveau de la formateur et les enjeux de la formation) par contre les exécutions les seules qui favorise les lieux de la formation avec 23,07 %.

Tableau N 15 : la distribution de l'échantillon selon les objectifs des salariés pendant la formation.

Les objectifs de la formation	Fréquence	Pourcentage
L'adaptation aux changements	22	44
Le développement des compétences	35	70
Maitrise des procédures et actes de gestion	25	50
Promotion au grade supérieur (augmentation du salaire)	19	38
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

- le nombre de réponse(101) dépasse le nombre répondant car c'est une question a choix multiple

D'après les données de ce tableau nous remarquons que 70% des enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences, et 50% voit que la formation comme étant un moyen de maitrise des procédures et actes de gestion, 44% confirment que l'objectif de la formation est l'adaptation aux changements. Enfin on trouve 38% des enquêtés qui affirment que l'objectif premier de la formation professionnelle est la promotion aux grades supérieurs (augmentation du salaire).

D'apes les résultats statistiques on conclus que les enquêtés affirment que leurs objectifs de la formation et le développement, pour être capable à exercer convenablement leurs tâches et devenir plus opérationnelle et pour dépasser toutes les difficultés qui peuvent être enchaîner dans le poste de travail. Ainsi que pour les autres employés on constate que l'objectif de la formation c'est pour promotion aux grades supérieurs et la chance d'avoir une promotion dans le future proche, et pour s'adapter aux changements pour être efficient dans l'application des nouvelles techniques.

Tableau N16 : la distribution de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent le plus développement des compétences.

Les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
Des formations professionnelles continue	30	60
L'expérience professionnelle	10	20
Les conditions du travail favorable	03	06
Le climat du travail et l'échange entre collègue	02	04
Plus de responsabilité (promotion)	05	10
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

D'après les résultats de ce tableau on constate que 60% des enquêtés pensent que les formations professionnelles continues sont le facteur le plus important dans le développement des compétences. 20% affirment qu'il s'agit plutôt de l'expérience professionnelle, 10% pour plus de responsabilité ont été favorisé par les enquêtés et 6% sont pris pour les conditions du travail favorable. Enfin seulement 4% des enquêtés avancent le climat de travail et l'échange entre collègues comme moyen de développement des compétences.

Donc parmi ces facteurs cités, constat que la formation professionnelle est un facteur important dans le développement des compétences qui explique l'importance et l'utilité de formation élaborée au sein l'entreprise ENIEM, qui lui permet d'assurer la qualification et l'adaptation de son capital humain aux changements technologiques et organisationnel, alors la formation professionnelle elle est considéré comme facteur primordial du développement des compétences.

Tableau N 17 : la distribution de l'échantillon selon les opinions des enquêtés sur l'effet de la formation sur leurs compétences.

Les opinions des enquêtés	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	71,42
Non	10	28,85
Total	35	100

Source : l'enquête sur terrain

- Il y a un manque de 15 enquêtés car ceux-ci n'ont jamais participé à la formation.

On remarque que 71.42% de nos enquêtés disent que la formation les a rendus plus compétents et plus opérationnels dans leurs travaux, tandis que 28,85% affirment que la formation n'a pas contribué au développement des compétences.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que 71,42% des salariés déclarent que la formation professionnelle est un moyen efficace et très utile pour devenir compétents et opérationnels dans leurs travaux.

Tableau N 18 : la distribution de l'échantillon selon l'application de savoir acquis lors des formations professionnelles.

L'application acquis leur des formations professionnelle	Fréquence	Pourcentage	
Oui	22	62,85	
Non	12	34,28	
Total	35	100	

Source : l'enquête sur terrain

- *il y a un manque de 15 enquêtés ceux-ci jamais participé la formation.

D'après les résultats constate 62.85% des enquêtes ont appliqué les connaissances acquises après leurs formations professionnelles, par contre 34,28% n'ont pas pratiqué les connaissances acquises de leur formation dans l'accomplissement de leurs taches professionnelles.

Tableau N°19 : la distribution de l'échantillon selon l'apport de la formation.

L'apport de la formation	Fréquence	Pourcentage
Rien du tout	--	--
Une promotion	13	26
Une augmentation du salaire	07	14
Etre plus opérationnel	20	40
Contacts avec d'autres travailleurs plus expérimentés	10	20
Estime des supérieurs hiérarchique et des collègues	--	--
Total	50	100

Source : l'enquête sur terrain

NB : à noter que les (15 enquêtés précédemment supprimés, leur intégration dans le tableau-ci de n'est qu'à titre indicatif).

D'après ces résultats, on remarque que la formation apporte à 40% de nos enquêtés l'opérationnalité au travail, 26% de nos enquêtés ont bénéficié d'une promotion professionnelle après la formation, et 20 % affirment que la formation permet aux formés de faire des contacts avec d'autres travailleurs plus expérimentés. 14% ont bénéficié d'une augmentation du salaire. Enfin, selon nos enquêtés la formation professionnelle continue n'apporte pas l'estime des supérieurs hiérarchiques et des collègues.

Ces résultats nous permettent de constater que la formation pour la majorité de nos enquêtes les mène à être plus opérationnel, ce qui indique une reconnaissance des enquêtés des avantages et de l'importance de la FPC, d'ailleurs aucun enquêté n'a dit que la formation n'apporte rien pour le formé.

Tableau N20 : La relation entre la fréquence des formations suivies et le besoin ou la nécessité d'une autre formation.

la nécessité d'une formation	Le nombre de la formation							
	Non		Une fois		Plusieurs fois		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	12	32,43	11	29,72	04	10,81	37	100
Non	03	21,42	09	64,28	02	14,28	14	100
Total	15		29		06		50	100

Source : l'enquête sur terrain

Le tableau ci-dessus montre que 74% de nos enquêtés souhaitent participer à une autre formation tandis que 28% d'entre eux pensent qu'ils n'ont pas besoin d'une autre FPC.

Pour les enquêtés qui souhaitent participer à d'autres formations :32.43% n'ont jamais bénéficié d'une formation, 29,72 % ont suivi une seule formation et 10.81% ont suivis plusieurs formations.

Pour les enquêtés qui ne souhaitent pas participer à d'autres formations 21.42% n'ont jamais bénéficié d'une formation, 14.28% ont suivi plusieurs fois formation et 64.28% ont suivis une seule formation.

De ces résultats on constate la majorité des enquêtés souhaitent participer à des formations professionnelles ce qui témoigne de l'image positive attribuée à la FPC, on remarque ce constat chez ceux qui n'ont jamais bénéficié de formation (12/15 enquêtés) mais aussi chez ceux qui ont déjà suivi des formations une fois (11/29 enquêtés) ou plusieurs fois (04/06 enquêtés).

La formation représente donc, pour les enquêtés de l'entreprise ENIEM une occasion exceptionnelle d'évaluation personnelle et professionnelle si pour cette raison que la majorité des salariés déclarent leur besoin de suivre d'autre formation.

Tableau N°21 : la distribution de l'échantillon selon l'évaluation des performances.

	Fréquence	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	04	8%
Pas d'accord	06	12%
Neutre	04	8%
D'accord	22	44%
Tout à fait d'accord	14	28%
Total	50	100

Source : enquête sur le terra

Selon ce tableau montrent que la majorité des salariés considèrent l'évaluation est importante et constitue un moyen de motivation et d'améliorer la performance des salariés, cela apparaît dans les résultats obtenus (plus de des salariés enquêtés sont d'accord,) cependant, la minorité convaincue qu'il n'est pas aussi important d'être évalué par l'organisation ne dépasse pas de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, cela signifie que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation (étant donné qu'elle leur permet d'être plus motivés, donc plus performants).

Tableau N°22 : la distribution de l'échantillon selon le système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité.

	Fréquence	Pourcentage
Pas tout à fait d'accord	06	12%
Pas d'accord	07	14%
Neutre	12	24%
D'accord	15	30%
Tout à fait d'accord	10	20%
Total	50	100

Source: enquête sur le terrain

D'après les résultats obtenus (30%) des salariés interrogés de l'entreprise « ENIEM » sont d'accord que l'entreprise détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficacité, 24% de ses salariés sont neutre. Enfin 14% estime que ne sont pas d'accord. Toutefois, nous constatons sur le fait que l'entreprise assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel d'ENIEM.

Tableau N°23 : la distribution de l'échantillon selon l'efficacité d'organisation concerne ces buts fixés.

	Fréquence	Pourcentage
Pas tout d'accord	10	20%
Pas d'accord	11	22%
Neutre	11	22%
D'accord	15	30%
Tout à fait d'accord	03	06%
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats obtenus (30%) des salariés interrogés de l'entreprise « ENIEM » sont d'accord que ENIEM est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés, 22% de ses salariés sont neutre. Enfin 22% estime que ne sont pas d'accord.

Tableau N°24 : la distribution de l'échantillon selon les intervenants mécontent de la performance de l'organisation.

	Fréquence	Pourcentage
Pas tout d'accord	02	04%
Pas d'accord	10	20%
Neutre	29	58%
D'accord	06	12%
Tout à fait d'accord	03	06%
Total	50	100

Source: enquête sur le terrain

Tableau N°25 : la distribution de l'échantillon selon de la formation et de la performance.

	Fréquence	Pourcentage
Pas de tout d'accord	00	00%
Pas d'accord	02	04%
Neutre	02	04%
D'accord	11	22%
Tout à fait d'accord	35	70%
Total	50	100%

Source : enquête sur le terrain

Selon ce tableau montre que la partie de salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, elle constitue plus 70% des salariés enquêtés, en effet, ces salariés considèrent que la formation contribue à la performance de la ressource humaine, tandis que la minorité n'est pas d'accord avec ce constat, cette dernière ne dépasse pas 4% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude. Ce qui amène à dire que la formation est assez primordiale dans la gestion de la ressource humaine au niveau d'ENIEM d'un point de vue stratégique, ce qui est justifié par les résultats obtenus à travers l'enquête.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail et à travers l'ensemble des documents et des ouvrages présentés, nous avons voulu mettre en évidence l'importance de la formation au sein d'une entreprise et son rôle dans la gestion des ressources humaines. Un bon plan de formation basé sur les besoins réels (actuels ou futurs) permettra ainsi à l'entreprise de maîtriser son effectif et d'évaluer son personnel pour atteindre ses objectifs stratégiques. Nous avons relevé, tout au long de notre travail de recherche, l'aspect stratégique que revêtent la formation et le développement des compétences dans l'entreprise d'aujourd'hui.

En effet, l'une des finalités de la formation est l'amélioration des performances organisationnelles qui peuvent être de différents types. Il peut s'agir d'une augmentation de la production, de l'amélioration de la croissance, de la satisfaction de la clientèle, de l'augmentation des parts de marché, de l'amélioration de l'efficacité et l'efficacités ou encore de la rentabilité de l'organisation, etc.

L'atteinte de ces performances organisationnelles se base sur le salarié, qui occupe ici, le centre de gravité de la gestion par les compétences. De ce fait, la formation des salariés est devenue la pierre angulaire pour toute entreprise qui cherche à perdurer, à garantir son avenir, en garantissant une meilleure performance organisationnelle. Grâce à la gestion par les compétences, la formation des salariés devient un vecteur du renouvellement et du changement positif dans la performance organisationnelle de l'entreprise.

A travers de notre stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM, qui est leader de l'électroménager, nous avons pu constater que la formation a contribué à la réalisation des objectifs, l'augmentation de la performance et le développement de l'entreprise.

L'entreprise aujourd'hui doit donner une grande importance à la formation qui est un moyen de développement du personnel, de flexibilité, ainsi que la performance.

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAIN MEIGNANT « manager la formation » édition liaison, Paris 1997.
2. BARBEL M, « Le grand livre de formation » Edition DUNOD, Paris, 2012.
3. Bernard Martory, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines», 3eme édition, édition Nathan, 1988.
4. Cadin et all, « gestion des ressources humaines », Edition Dunod , Paris 2002 .
5. CADIN, L, et autre, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000.
6. CHIMON L, DOLAN, TANIA Saba, « La gestion des ressources humaines», 3eme édition, éditions du renouveau, 2002.
7. DARBELET, Michel et autres. Notion fondamentales de gestion d'entreprise ; éd Foucher, paris, 1998.
8. David Autissier et all « mesurer la performance des Ressources Humaine» édition d'organisation.
9. DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 1999.
10. GRUY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation ; Paris, 1993.
11. GUY LE BOTERF « ingénierie des compétences » édition organisation, Paris 1999.
12. J.M Peretti, « ressources humaines et gestion des personnes », édition vulbert 2002.
13. JEAN MARIE PERETTI tous DRH, édition d'organisation, Paris 1997.
14. JEAN - Marie Peretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris.
15. LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion Ressources Humaines», édition L'extenso, 9eme édition, Paris.

- 16.LOIC.C gestion des ressources humaines, Ed Dunod, Paris,1991.
- 17.LOUART Pierre, GRH, Paris ; Edition Ey ralles ; 1994.
- 18.MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines» édition.
- 19.MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines» Education PEARSON France.
- 20.Philippe LORINO ; « méthode et pratique de la performance », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 1997, 2001.
- 21.SEKIAU, BLONDIN et all, « Gestion des Ressources Humaines » édition de Boeck, Bruxelles, 2007 .
- 22.Sekiou et all, « gestion des ressources humaines », édition boeck université, canada, 2001.
- 23.SEKIOU Lakhdar, PERETTI Jean-Marie et Al, gestion des ressources humaines, Edition de Boeck université, 2^{ème}, édition.
- 24.SOYER JOCQUES fonction formation, 3^{ème} édition, organisation, c groupe Eyrolles, Paris, 2003.
- 25.WIESS Dimitri ; 1999 ; gestion des ressources humaines ; édition d'organisation ; Paris.
- 26.YAHIAOUI. Abderrahmane, législation et réglementation du travail, édition palais du livre, Alger, 1997.

Mémoires :

1. KICHOU Djedjiga, « l'impact des pratiques de la gestion ressource humaine sur la performance Organisationnelle », mémoire Magister, 2014/ 2015.
2. M.D.DRAGOMIR «la relation entre la formation des RH et la performance organisationnelle; l'effet modérateur du roulement du personnel », Ecole de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, 2010

3. M.KALILA : collection de Management Ressources Humaines :CD-ROM

Sites internet :

4. <http://pf-mh.uvt.tn/306/1/les> fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines. Publié en 2008
5. www.technocomp2tences.qc.ca/pdf/service/guide rh complet pdf.

Annexe

Questionnaire :

Axe n 01 : les données personnelles

1-le sexe : Masculin féminin

2-1'age..... Ans

3-situation familiale :célibataire marié(e) divorcé(e)

4- l'ancienneté dans l'entreprise :

5- niveau d'instruction :

Secondaire universitaire

6- le poste occupé :

Cadre agent maitrise

Axe N2 : la formation et le développement des compétences :

7-est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sien de l'entreprise ?

Non une fois plusieurs fois

8-si non dites pourquoi ?

.....
.....

9-si qui quel est le type de formation que vous avez suivie ?

-Formation recyclage

-formation d'intégration

-formation de perfectionnement

-formation spécialisée

- Autre (précisez)

10-si non ou vous avez été formés

Au sien de l'entreprise

A l'étranger

Dans un établissement de formation algérien situé à Tizi-Ouzou

Dans établissement de formation algérien situe en dehors de la willaya

11-Comment avez-vous été choisis pour participer à cette formation ?

Une initiative personnelle

Une obligation de la hiérarchie

12-etes vous satisfait de la personnelle ?

Peu satisfait

très satisfait

Satisfait

pas du tout satisfait

Dite pour quoi ?

13-a votre avis quels sont les critères attrayants dans une formation professionnelle continue

-Le lieu de formation

-Le niveau des formations

-L'objet de la formation

-Les enjeux de la formation (compétences, promotion)

-Autres (précisez)

14-a votre avis, quels sont les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle,

-L'adaptation aux changements

-Le développement des compétences

-Maitrise des procédures et actes de gestion

-Promotion aux gardes supérieures (augmentation du salaire)

-Autres

Précisez.....
.....
.....

15-Pensez-vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfiques pour les Salaries formes ?

OuiNon

- une promotion
- une augmentation du salaire
- être plus opérationnel
- contact avec d'autres travailleurs plus expérimentés
- estime du supérieur hiérarchique et des collègues

Autre.....

20- actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation ?

Oui

Non

21- l'évaluation effectuée permet d'améliorer la performance ?

Pas tout à fait d'accord

pas d'accord

neutre

D'accord

tout à fait d'accord

22- ENIEM détient un système administratif de bonne qualité qui favorise l'efficience (finance, ressource humaine programme, stratégique) ?

Pas tout à fait d'accord

pas d'accord

neutre

D'accord

tout à fait d'accord

23- l'organisation (ENIEM) est efficace pour ce qui concerne ces buts fixés ?

Pas tout à fait d'accord

pas d'accord

neutre

D'accord

tout à fait d'accord

24_ les intervenants (personnel, bailleurs de fond, conseil d'administration) se disent mécontent de la Performance d'organisation ?

Pas tout à fait d'accord

pas d'accord

neutre

D'accord

tout à fait d'accord

25- la formation est nécessaire dans la performance des ressources humaines au sein de votre organisation ?

Pas tout à fait d'accord

pas d'accord

neutre

D'accord

tout à fait d'accord ?

Table des matières

Introduction générale.....	1
Méthodologie de recherche :	3
Chapitre préliminaire :	
Généralité sur la gestion des ressources humaines	
Section1 : généralités sur la fonction ressource humaine.....	5
1-Définitions de la GRH :	5
2- Évolution de la GRH :	6
2.1- L'émergence de la fonction : 1850-1944.....	6
2.2- Les Trente Glorieuses (1945-1974)	7
2-3 La fonction face à l'incertitude depuis 1975 à nos jours.....	7
3- Les fonctions de la gestion de la ressource humaine :.....	8
4- La fonction ressources humaines recouvre aussi les cinq pratiques suivantes.....	9
4.1- Le pilotage de la RH :	9
4.2- La gestion des carrières :	10
4.3-La gestion administrative :.....	10
4.4- La gestion de la relation sociale :.....	11
Section 02 : Les pratiques et les missions de la GRH	11
1. Les activités classiques de la gestion des ressources humaines:.....	11
1.1. Le recrutement:	11
1.2. L'administration du personnel :	12
1.3. L'intégration :	12
1.4. La formation:.....	12
1.5. L'évaluation du rendement :	13
1.6. La rémunération:	13
1.7. La gestion prévisionnelle des effectifs :.....	13
2. Les activités modernes de la gestion des ressources humaines	13
2.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.PEC):.....	13
2.2. La gestion des carrières:.....	14
2.3. La gestion des relations sociales dans l'entreprise :	14
2.4. La gestion des ressources humaines assistées par ordinateur (GRH.AO):	15
3. Les missions de la gestion des ressources humaines:	15
3.2. Administrer efficacement ou gérer:.....	15
3.2. Développer la motivation des salariés :.....	15

3.3. Mettre en œuvre les stratégies:.....	15
3.4. Favoriser le changement:	16

Chapitre 01

Les fondements théoriques de la formation

Introduction :	18
Section 1: Définition, objectifs et types de la formation.	18
1. Définition de la formation :	18
2. La politique de formation.....	19
2.1. Définition de la politique de la formation :	19
2.2. Objectifs d'une politique de formation :	19
3. Les enjeux et les objectifs de la formation :	19
3.1. Les enjeux de la formation :	19
3.2. Les objectifs de la formation :.....	20
4. Les types de la formation :.....	22
4.1. Le perfectionnement professionnel :	22
4.2. Le recyclage :	22
Section 2 : Le processus de la formation.	23
1. Identification et analyse des besoins de formation :	23
2. Elaboration d'un plan de formation :.....	25
2.1. Définitions et présentation du plan de formation :	25
2.2. La constitution du plan de formation :	26
3. La réalisation et suivi du plan de formation :	27
3.1. La réalisation du plan de formation :	27
3.2. La mise en œuvre de la formation :.....	28
3.3. Le suivi de la formation :	28
4. L'évaluation des effets de la formation	29
4.1. L'évaluation de la formation :	29
4.2. Les niveaux de l'évaluation :	29
4.3. Les règles à suivre pour l'évaluation :	29
4.4. La qualité de la formation :	30
Conclusion :.....	31

Chapitre 02:

Contribution de formation à l'amélioration des performances des organisations.

Introduction :	33
Section 01 : le système d'appréciation des performances des RH.	33
1. Définition des concepts performance et appréciation des performances :	33
1.1. Définition de la performance :	33
1.2. Nous définissons la performance comme la somme Efficacité+ Efficience.	34
2. Le processus d'appréciation des performances :	35
2.1. L'utilité de l'appréciation des performances des salariés	35
2.1.1. L'utilité pour l'évalué :	35
2.1.2. L'utilité pour l'évaluateur :	35
2.1.3. L'utilité pour l'entreprise :	36
2.2. Les raisons l'appréciation des performances des salariés	36
2.2.1. La logique de profit :	38
2.2.2. La logique de l'équité	39
2.3. La multiplicité des contenus évalués	39
2.3.1. L'évaluation des résultats	40
2.3.2 L'évaluation des activités	40
2.3.3 L'évaluation des comportements au travail	40
2.3.4 L'évaluation des compétences	40
2.3.5 L'évaluation du potentiel	40
2.4. Les différentes étapes du processus d'évaluation	40
2.4.1 Préalable à l'évaluation	41
2.4.2 Préparation	41
2.4.3 Evaluation proprement dite	42
2.4.4 Résultats obtenus et recommandations	42
2.4.5 contrôle chaque étape	43
3. Les difficultés et condition de succès d'appréciation des performances des organisations :	43
3.1. Les difficultés de mise en œuvre de l'appréciation :	43
3.1.1. Difficultés relevant des acteurs :	43
3.1.2. Difficultés relevant des outils :	44
3.1.3. Difficulté relevant de la cohérence de processus :	44
3.1.4. L'effet de Halo	44

3.1.5. L'erreur de tendance centrale :	45
3.1.6. La clémence ou la sévérité :	45
3.1.7. Le préjugé :.....	45
3.1.8. L'influence de l'information la plus récente :	45
3.2. Les conditions de succès de l'appréciation des performances :	45
Conclusion.....	47
Section 02 : contribution de formation à l'amélioration des performances organisationnelles	47
1. La relation entre la politique de formation et les politiques du personnel :.....	47
1.1. La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement :.....	47
1.2. La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération :.....	47
2. La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle	48
2.1. Traditions académiques de recherche	48
2.2. Étude de Russell, Terborg et Powers (1985).....	49
2.3. Étude de Holzer, Block, Cheatham et Knott (1993)	51
2.4. Étude de Bartel (1994)	53
2.5. Étude de Black et Lynch (1995, 1996).....	54
Conclusion :.....	58

Chapitre 03:

Cas Pratique

Introduction	60
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et l'échantillon.....	60
1. Historique de l'entreprise ENIEM	60
1.1. Les missions principales de l'ENIEM :.....	60
1.2. Le développement d'ENIEM :	61
1.3. Les unités de L'ENIEM :.....	61
2. La politique de formation au sein de l'entreprise :	63
2.1. Les finalités de la formation en sein de l'entreprise ENIEM :	63
2.1.1. Développement du professionnalisme :.....	63
2.1.2. Identification des besoins individuels de formation	63
2.1.3. Identification des besoins collectifs de formation	63
2.2. Mise en œuvre du plan de formation :.....	64
2.2.1. Programme de formation interne :.....	64

2.2.2. Programme de formation en externe :	64
3. Les principaux objectifs de la formation à ENTEM :.....	65
4. Les types de formation à ENIEM :	65
5. L'élaboration du plan de formation :	65
5.1. L'identification des besoins :	65
5.2. L'évaluation de la formation :.....	66
5.2.1. Évaluation à chaud :	66
5.2.2. L'évaluation à froid :.....	66
5.2.3. Les éléments d'appréciation :	67
5.2.4. Les observations :	67
5.2.5. La formation :	67
Section 2 : analyse de l'impact de formation sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise.....	68
Conclusion générale	84
Bibliographie.....	86
Annexe	90
Table des matières.....	95

Résumé :

La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise reste un challenge pour les organisations car elle reste difficile à évaluer. On ne peut pas affirmer de manière absolue ou mesurable sa participation dans la performance. Cependant, le facteur humain reste l'élément clé de toute organisation et la formation le principal moyen d'accroître les capacités de ce dernier, elle demeure donc indispensable.

Les mots clés :

La formation, la performance organisationnelle, ENIEM,

ملخص:

تبقى المساهمة التكوينية في أداء الشركة تحدياً بالنسبة للمنظمات لصعوبة تقديره بحيث لا يمكن التأكيد بصفة كلية أو قابلة للقياس في مشاركتها في هذا الأداء في حين يبقى العامل البشري العنصر المفتاح لكل منظمة ويعتبر التكوين الطريقة الأساسية لزيادة قدرات هذا الأخير إذا لا يمكن الاستغناء عنه