



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

# Mémoire de fin de cycle

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

Option : Gestion des Ressources Humaines

## Thème

La formation, outils de développement de la performance dans l'entreprise.  
Cas de l'Algérienne des eaux (ADE)

Unité Tizi-Ouzou



**Réalisé par :**

M<sup>lle</sup> : BELKALEM Souaad

M<sup>lle</sup> : BENTAHAR Sylia

**Encadré par :**

Mr: ACHIR Mohamed

**Devant le jury composé de :**

- **Président** : Mr ABIDI Mohamed, MCB, UMMTO
- **Examineur** : Mr GHEDDACHE Leyes, MCA, UMMTO
- **Encadreur** : Mr ACHIR Mohamed, MCB, UMMTO

Année universitaire : 2021/2022



## **Remerciements**

*Nous remercions dieu tout puissant de la volonté et la foi dont ils nous gratifié.*

*Nous vifs remerciements s'adressent à notre encadreur Monsieur **ACHIR Mohamed**, pour sa présence, ses orientations, ainsi que ses conseils.*

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

*Nos remerciements s'étendent aussi à nos promoteurs au sein de l'ADE Madame **ZOUBIRI** et Monsieur **KOLLI** qui nous a soutenu tout au long de la réalisation de notre stage pratique et qui nous a permet d'élargir nos horizons grâce à leurs expériences et leurs bienveillances.*

*En fin, en tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire dont nos amis étudiants.*



## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi*

*A mes très chers frères et sœurs qui ne cessent de m'encourager*

*A mon fiancé ainsi qu'à toute sa famille*

*A tous mes amis en particulier KENZA et OUIZA*

*Merci pour tous leurs encouragements*

*Sans oublier mon binôme SYLIA ainsi toute sa famille.*

*A tous mes camarades de la promotion MASTER en Gestion des Ressource Humaines*

*2021/2022*

**B.SOUAAD**



## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi*

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

*A tous mes cousins et cousine et mes amis*

*Merci pour tous leurs encouragements*

*Sans oublier mon binôme SOUAAD ainsi toute sa famille.*

*A tous mes camarades de la promotion MASTER en Gestion des Ressource Humaines*

*2021/2022*

**B.SYLIA**

---



*Liste des abréviations*

---



Abréviations	Signification
RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPRH	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
DG	Direction Générale
SMP	Système de Mesure de Performance
CHSCT	Comité d'Hygiène Sécurité et Condition de Travail
SP	Service Personnel
RI	Relation Industrielle
FFP	Fédération de la Formation Professionnelle
AFAQ	Association Française pour l'Assurance de la Qualité
ISO	International Standard Organisation
ADE	Algérienne Des Eaux
SONAD	Société Nationale de Distribution d'eau potable et industrielle
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
EPTO	Etablissement de Production et de distribution d'eau de Tizi-Ouzou
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés
CNR	Caisse Nationale des Retraités

---



*Liste des figures et tableaux*

---



## Liste des Figures

<b>Figure N°1</b> : Les missions de la GRH.....	11
<b>Figure N°2</b> : Qu'est-ce qu'une politique de formation.....	24
<b>Figure N°3</b> : Elaboration du plan de formation.....	29
<b>Figure N°4</b> : Les normes AFNOR.....	44
<b>Figure N°5</b> : Le triangle de la performance .....	59
<b>Figure N°6</b> : La décomposition de la GRH.....	62
<b>Figure N°7</b> : Objectifs de mesure de performance.....	64
<b>Figure N°8</b> : Les sources de performance.....	65
<b>Figure N°9</b> : Organigramme générale de l'unité de Tizi Ouzou.....	68
<b>Figure N°10</b> : Les différents services du département des ressources humaines .....	75
<b>Figure N°11</b> : La répartition de la population selon le sexe.....	78
<b>Figure N°12</b> : La répartition de la population selon l'âge.....	92
<b>Figure N°13</b> : La répartition de la population selon le niveau d'instruction.....	93
<b>Figure N°14</b> : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle....	94
<b>Figure N°15</b> : La répartition de la population selon l'ancienneté.....	95
<b>Figure N°16</b> : Participation des employés à la formation.....	96
<b>Figure N°17</b> : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation.....	96
<b>Figure N°18</b> : Nombre de formation dont l'échantillon a bénéficié.....	97
<b>Figure N°19</b> : Critères de selection des employés pour une action formation.....	98
<b>Figure N°20</b> : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours.....	99
<b>Figure N°21</b> : Perception de la formation par le personnel formé.....	100
<b>Figure N°22</b> : Répartition de l'échantillon en fonction de l'atteinte des objectifs de la formation.....	101
<b>Figure N°23</b> : Mesure du degré de satisfaction des salariés.....	102
<b>Figure N°24</b> : La finalité des connaissances acquises durant la formation.....	103

<b>Figure N°25</b> : L'évaluation avant la formation.....	104
<b>Figure N°26</b> : L'évaluation après la formation .....	105
<b>Figure N°27</b> : Répartition de l'échantillon selon le degré d'influence sur la performance...	106
<b>Figure N°28</b> : Répartition d'échantillon selon le bénéfice d'évolution après la formation..	107
<b>Figure N°29</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la politique de formation...	108
<b>Figure N°30</b> : Appréciation sur les outils d'évaluation de la performance RH.....	108
<b>Figure N°31</b> : Les différents types d'indicateurs de performance RH utilisée à L'ADE....	109
<b>Figure N°32</b> : Répartition de l'échantillon par l'évaluation des salariés.....	110

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1</b> : Récapitulatif de l'évolution de la formation RH.....	08
<b>Tableau N°2</b> : La grille d'évaluation de la performance.....	24
<b>Tableau N°3</b> : Les dix étapes clés de l'identification et analyse des besoins de formation..	40
<b>Tableau N°4</b> : Les finalités possibles d'un plan de formation.....	46
<b>Tableau N°5</b> : Les normes ISO concernant la qualité de formation .....	58
<b>Tableau N°6</b> : La répartition de la population d'étude selon le sexe.....	92
<b>Tableau N°7</b> : La répartition de la population selon l'âge.....	92
<b>Tableau N°8</b> : La répartition de la population selon le niveau d'instruction.....	93
<b>Tableau N°9</b> : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.....	94
<b>Tableau N°10</b> : La répartition de la population selon l'ancienneté.....	95
<b>Tableau N°11</b> : Partisipation des employés à la formation .....	96
<b>Tableau N°12</b> : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation .....	97
<b>Tableau N°13</b> : Nombre de formation dont l'échantillon a bénéficié .....	98
<b>Tableau N°14</b> : Critères de selection des employés pour une action formation .....	98
<b>Tableau N°15</b> : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours .....	99
<b>Tableau N°16</b> : Perception de la formation par le personnel formé.....	100
<b>Tableau N°17</b> : Répartition de l'échantillon en fonctionde l'atteinte des objectifs de la formation .....	101
<b>Tableau N° 18</b> : mesure du degré de satisfaction des salariés.....	102
<b>Tableau N°19</b> : La finalité des connaissances acquises durant la formation .....	103
<b>Tableau N°20</b> : l'évaluation avant la formation ( à chaud).....	104
<b>Tableau N°21</b> : L'évaluation après la formation (à froid).....	105
<b>Tableau N°21</b> : Répartition de l'échantillon selon le degré d'influence sur la performance.....	106

<b>Tableau N°22 :</b> Répartition d'échantillon selon le bénéfice d'évolution après la formation.....	106
<b>Tableau N°23 :</b> Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la politique de formation..	107
<b>Tableau N°24 :</b> Appréciation sur les outils d'évaluation de la performance RH .....	108
<b>Tableau N°25 :</b> Les différents types d'indicateurs de performance RH utilisée à L'ADE...	109
<b>Tableau N°26 :</b> Répartition de l'échantillon par l'évaluation des salariés.....	110

---



*Sommaire*

---



<b>Introduction Général</b> .....	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

### **Chapitre 01 : La gestion des ressources humaine**

<b>Introduction</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 01 : élément de définition</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 02 : présentation de la fonction RH</b> .....	<b>12</b>
<b>Section 03 : Les principales activités de la GRH</b> .....	<b>17</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>25</b>

### **Chapitre 02 : le rôle de la formation des RH dans une entreprise**

<b>Introduction</b> .....	<b>26</b>
<b>Section 01 : éléments conceptuels</b> .....	<b>27</b>
<b>Section 02 : organisation de formation</b> .....	<b>40</b>
<b>Section 03 : l'impact de la formation sur la performance</b> .....	<b>60</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>70</b>

### **Chapitre 03 : Étude de la formation comme levier de performance au sein de l'ADE**

<b>Introduction</b> .....	<b>71</b>
<b>Section 01 : présentation de l'ADE</b> .....	<b>72</b>
<b>Section 02 : l'organisation de la formation au sein de l'ADE</b> .....	<b>80</b>
<b>Section 03 : présentation de l'enquête de terrain</b> .....	<b>93</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>112</b>
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>113</b>

---



*Introduction Générale*

---



# Introduction Générale

---

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

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

Pour ce faire, la gestion des ressources humaines a fait de l'homme un objet de gestion, HENRY FORD a dit « prenez mes machines et laissez-moi mes hommes, je continuerais à produire de belles voitures ». Les ressources humaines développent leurs compétences et réalisent une meilleure performance par la formation, ce qui leur permet de mesurer leurs capacités et augmenter leur motivation afin d'atteindre les objectifs et les buts fondamentaux visés par l'entreprise.

Les ressources humaines sont considérées comme étant une source fondamentale à exploiter pour obtenir la création de valeur et de la richesse. Ses ressources peuvent être utilisées comme un levier stratégique pour réaliser les objectifs fixés par l'entreprise, et être à la hauteur du marché concurrentiel en tenant compte de la forte tendance vers la mondialisation.

L'un des résultats des évolutions successives de l'environnement de l'organisation et de l'utilisation généralisée de technologies modernes et complexes a été un changement et une modification des anciennes méthodes de travail, il en va de même pour la tendance à repenser certains emplois afin qu'ils soient plus productifs, en plus de cela, de nouveaux emplois sont apparus, ce qui a également conduit à l'émergence d'un besoin urgent de développer les capacités et les compétences des ressources humaines.

Qui est imposé aux organisations de l'entreprises et aux institutions pour recevoir des programmes de réadaptation et de formation visant à combler la pénurie de compétences anciennes, qualifier les individus pour suivre le rythme des nouvelles conceptions pour les emplois actuels ainsi que les former pour effectuer efficacement les emplois modernes qui ont résulté du développement du résultat.

La formation est considérée comme l'un des sujets les plus courants en raison de son importance, car il aide à développer la performance de toutes les catégories de main-d'œuvre dans toute organisation. Les individus sont intéressés par la formation pour plusieurs raisons. La raison apparente ou certaine ici est d'apprendre ou d'acquérir de nouvelles compétences qui peuvent être utilisées au travail ou pour améliorer leur travail pour le mieux et améliorer leurs performances au travail.

Par conséquent, il est devenu nécessaire pour les organisations de prêter attention aux ressources humaines et d'investir dans le développement de leurs compétences, car elles

# Introduction Générale

---

représentent la ressource la plus importante de l'organisation, et cela dans le but de pouvoir atteindre efficacement les objectifs de l'organisation afin de suivre le rythme des changements environnementaux auxquels les organisations sont confrontées.

En effet, la notion de la performance humaine est tout à fait récente, il est apparu en ligne avec les exigences de la nouvelle économie, en fait, la performance de la ressource humaine signifie le succès de l'entreprise, en d'autres termes, elle a une capacité d'allouer ses ressources humaines dans une façon optimale et rationnelle, ayant la bonne personne au bon endroit. Ce présent travail tentera de démontrer l'impact de la formation ainsi que son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

## I-Problématique

A cet égard pour bien illustrer notre objectif nous avons dégagé une problématique qui peut être formulé de la manière suivante :

- ❖ **Quel est le rôle de la formation RH dans le développement de la performance de l'entreprise ?**

Pour répondre à cette question, il est important de souligner certaines sous-questions qui sont :

- ✓ **Quelles sont les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines ?**
- ✓ **En quoi consiste la formation ? Et comment élaborer le plan de formation au sein de l'entreprise ?**
- ✓ **Est-ce que la formation a un impact sur le développement de la performance dans l'entreprise ?**
- ✓ **Comment contribue une politique de formation à la performance des ressources humaines ?**

## II-Hypothèses

**H01** : L'activité formation est une nécessité pour le développement de l'entreprise.

**H02** : L'évaluation de la formation est déterminante et permet de mesurer l'impact d'une action de formation sur la performance des salariés.

## III-Méthodologie de recherche

A fin de répondre aux différentes questions posées précédemment et de vérifier la validité des hypothèses que nous avons émises dans ce mémoire, on a tout d'abord effectué une analyse théorique et empirique. Ou nous essayerons d'éclairer les concepts dans le contexte et le sens de notre problématique en mettant l'accent sur leurs liens, par le biais de recherche bibliographiques et des collectes d'information effectuées au niveau de bibliothèque universitaire de Tizi-Ouzou (UMMTO).

Notre étude empirique va concerner la direction des ressources humaines de l'ADE de Tizi-Ouzou. Avec une méthode hybride (qualitative et quantitative), Nous avons effectué une

## Introduction Générale

---

analyse de terrain en menant une enquête, nous allons utiliser le moyen du questionnaire à un échantillon représentant la population cible afin de vérifier nos hypothèses.

### **IV-La structure de travail**

Nous mémoire est scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre présente la gestion des ressources humaines comme le noyau dans la politique de l'entreprise, visant à moderniser et développer l'entreprise par le biais de bonne prise en charge de la formation comporte une présentation globale de la GRH, son évolution dans le temps et sa signification actuelle.

Le second il souligne les éléments conceptuels de la formation, nous allons présenter la formation de manière générale, son importance au sein de l'entreprise et son impact sur la performance.

Le troisième chapitre est consacré à notre cas pratique qui portera sur la présentation de l'organisme d'accueil et nous avons présenté et analysé une étude à partir d'un échantillon, en se basant sur une enquête de terrain via un questionnaire puis la synthèse de résultats empiriques obtenus.

# Chapitre I

---



---

*La gestion des ressources humaines*

---



---



# Chapitre 01 : La gestion des ressources humain

---

## Introduction

La gestion des ressources humaines est une discipline qui a été structurée à partir des principaux actes de gestion que doit assurer la « **fonction ressources humaines** », il s'agit principalement du recrutement, de rémunération, du développement des ressources à travers la formation et la gestion de la compétence, et des relations sociales au sens large.

Donc, la gestion des ressources humaines constitue un levier important au service de la performance des entreprises en matière de développement et de rentabilité, Car elle englobe des domaines variés tels que l'emploi, la formation, les relations sociales..., et encore parce que le facteur humain apparait comme un facteur essentiel de compétitivité.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, nous allons présenter l'évolution et l'historique de la gestion des ressources humaines dans la première section, La seconde abordera les différentes définitions de la gestion des ressources humaines, et la dernière traitera les missions de la gestion des ressources humaines.

## Section 01 : éléments de définitions

### 1.1.évolutions et historique de la gestion des ressources humaines

L'histoire de la GRH, de ses méthodes, de ses représentations, de ses questionnements est complètement reliée à l'histoire économique. Quatre grandes périodes peuvent être identifiées pour caractériser qu'a connue la GRH.

#### 1.1.1. La naissance de la fonction personnel (1914-1945)

Avant 1914, la fonction GRH proprement dite n'existait pas l'administration du personnel était exercée par les patrons eux-mêmes, les circonstances qui ont conduit à l'émergence de la fonction personnel et qui ont poussé à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontaient au lendemain de la première guerre mondiale.

Celle-ci est inscrite dans un environnement complexe, étroitement liée aux transformations du système économique de l'époque.

La fonction personnelle était organisée autour de deux pôles, l'un théorique, et l'autre institutionnel et juridique.

#### 1.1.2. Le développement de la fonction personnel (1945-1975)

Le processus de structuration de la fonction personnel s'est opéré, sur la base théorique du taylorisme, du courant des relations humaines et sur le pilier du droit social.

Cette période qualifiée des « trente glorieuses », va permettre d'impulser la mise en place de structures et de procédures qui organisent et formalisent toutes les grandes fonctions de l'entreprise.

#### 1.2.3. De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines

Ce passage qui s'inscrit approximativement dans la période 1980 1990 correspond au processus de professionnalisation de la gestion des personnels dans l'entreprise.

La mondialisation croissante des marchés affecte les branches et les entreprises de plus en plus nombreuses Elles accroissent l'intensité concurrentielle.

L'entreprise doit comparer sa productivité et le coût de main d'œuvre de l'unité produite avec des concurrents du monde entier .il faut suivre un ensemble d'indicateurs significatifs (productivité, durée du travail, cout d'absentéisme, conflit du travail...) sur le plan international.

### 1.2.4. Depuis 1990 à ce jour

Ces années ont connu un renouvellement rapide, la fonction RH est devenue une fonction de management .elle a grandi en complexité ; ses défis sont devenus de plus en plus importants pour cause de facteurs technologiques, adaptation à de nouveaux courants sociaux-culturels.

Dans les années 2000, la fonction RH devient un levier de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeurs et devient partenaire d'affaire.

Les années actuelles sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la GRH.

Pour contribuer définitivement à la création de valeur, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique.

### 1.2. Les différentes orientations qui ont marqué la fonction ressources humaines

Concernant les différentes orientations et débats qui ont marqué la fonction ressources humaines, il est apparu quelques constantes à la fois chez les autres spécialistes de la gestion des ressources humaines ainsi que pour les professionnels de la fonction que nous avons résumée comme suit :

La décentralisation de la fonction car une partie des activités et mis dévolues auparavant au service ressources humaines sont transférés aux chefs de service et à l'encadrement opérationnel. C'est- à- dire aux hommes de terrain dans les usines ou les l'externalisation de la fonction ressources humaines qui a débuté par des activités à caractères secondaires ou périphériques (gardiennage, nettoyage, transport) et s'est étendue à des activités coffrées a des cadres de l'entreprise (Communication, information, paye, rédaction des contrats de travail).

La gestion des compétences la fonction ressources humaines oriente de plus en plus sa politique de gestion sur des aspects qualitatifs des ressources humaines .en particulier les compétences détenues par les salariés, par les associés aux métiers existants et celles associées à leurs évolutions, deviennent une donnée stratégique les coordonnées et les anticipées deviennent une nécessité pour introduire plus de flexibilité et d'adaptabilité afin de continuer de produire d'avenage.

La loi de modernisation social (2001)<sup>1</sup> sans passer en revue toutes modifications sociales prévues, elle a introduit le thème de « le harcèlement morale » comme cause de

---

<sup>1</sup> J.BARRAU et F.MOULE, la fonction ressources humaines, édition paris 2000, 2004, page 26.

## Chapitre 01 : La gestion des ressources humain

---

maladie professionnelle entraînant un recours croissant de contentieux juges devant les tribunaux, parallèlement, les maladies professionnelles (dont le stress, des troubles musculo-squelettiques TMS) ont été l'objet de nombreux colloques et les couts qui représentent l'absentéisme, les pensions d'invalidité, les contentieux et les assurances contre les risques professionnels ont amené les entreprises en collaboration active avec le comité d'hygiène sécurité et condition de travail (CHSCT) à entreprendre des actions volontaires de prévention.

La fonction ressources humaines est devenue stratégique : les directeurs des ressources humaines font de plus en plus partie des comités de direction, ils ont sollicité au moment de l'élaboration des grandes orientations politiques et des grands projets.

La question des retraites : le débat sur l'âge de départ en retraite qui s'est soldé par l'adoption difficile d'un projet de loi gouvernementale en juillet 2003 ne supprime pas pour autant les nombreuses contradictions auxquels les entreprises, les salariés et donc les directions des ressources humaines confrontées telles que : comment organiser le travail afin d'utiliser au mieux les compétences des salariés avant leur départs en retraites ? Notamment comment motivés les gens qui espèrent partir en retraite à l'âge de 60 ans, ceux qui devront rester au travail dans une société où les jeunes retraités seront les modèles culturels dominant ? En effet, « les entreprises devront apprendre à gérer des âges différents avec attentes différents »<sup>1</sup> Il faudra représenter mobilité, la formation professionnelle, transformer les conditions de travail, aménager le temps de travail spécifique pour ces tranches d'âges.

---

<sup>1</sup> D.THIERRY, passer d'une gestion par les agents des ages, revue entreprise et carrières ; n°615 ; page 29, avril 2002.

## Chapitre 01 : La gestion des ressources humain

**Tableau n°1 : Récapitulatif de l'évolution de la fonction ressources humaines**

Etapas	Evolution
<b>1850-1914</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-existence formelle de la fonction personnelle.</li> <li>• Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur.</li> <li>• Centralisation des taches : paie, comptabilité relève de la direction.</li> <li>• Confrontation des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle.</li> <li>• Naissance dans les usines du poste de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle.</li> </ul>
<b>1914-1945</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition formelle de la fonction personnelle dans les organisations.</li> <li>• Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP)</li> <li>• Statue mineur accordé aux taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relations avec les travailleurs.</li> <li>• Grace aux SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs</li> <li>• Accoisement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo</li> </ul>
<b>1945-1975</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence de l'activité « relation industrielle » RI.</li> <li>• Croissance du syndicalisme de la masse.</li> <li>• Elargissement et restructuration de la fonction personnelle.</li> <li>• Développement des associations professionnel en RH.</li> <li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li> </ul>
<b>1980- Jusqu'à aujourd'hui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturation de la fonction RH et des relations industrielles RI.</li> <li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI.</li> <li>• Accroissement de la législation du travail.</li> <li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie.</li> <li>• Amélioration des compétences des gestionnaires en RH.</li> <li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines.</li> <li>• Influence de l'approche systémique.</li> <li>• Gestion des nouveaux problèmes au travail : retraite, anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologique, recyclage, santé et sécurité.</li> <li>• Période de transformation des rôles de la GRH.</li> <li>• Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.</li> </ul>

Source : Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck, 2007.

### 1.3. Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble de moyens mis en œuvre pour garantir en permanence et au moindre coût à l'entreprise une optimisation d'un emploi national, entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur la plan quantitatif comme sur le plan qualitatifs, et pour une mobilisation du personnel sur les objectifs de l'entreprise ». <sup>1</sup>

« La gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité ». <sup>2</sup>

« La gestion des ressources humaines se veut aussi une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ». <sup>3</sup>

En simplifiant la GRH se divise en deux branches :

- **L'administration des RH** : il s'agit à titre d'exemple de la paie, de l'aspect juridique, des contrats.
- **Le développement des RH** : il concerne, la gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement et formation.

### 1.4. Les missions de la gestion des ressources humaines

Le développement de la gestion des ressources humaines précédemment élucidé s'est accompagné d'un profond renouvellement des missions de la fonction ressources humaines et de son champ d'action. Les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années. Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction RH. Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? Tel est l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les principales missions de la fonction RH

---

<sup>1</sup> Loïc Cadin, « gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théories », Dunod Paris, 2007, P10.

<sup>2</sup> Dietriche Anne ; « la GRH » ; la découverte ; paris ; 2005 ; p24

<sup>3</sup> WESS DETTRIE et AL, « les ressources humaines », éditions d'organisation, Paris, 1999, P 795.

peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

### **1.4.1. Administrer efficacement**

Cette mission consiste dans la mobilisation des moyens humains et matériels pour la recherche d'une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction RH sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La fonction RH recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée.

### **1.4.2. Développer l'engagement des salariés**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle 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'éthique et d'écoute (les «5 E»). Ces «5 E» retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

### **1.4.3 Favoriser le changement**

Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

### **1.4.4 Mettre en œuvre la stratégie**

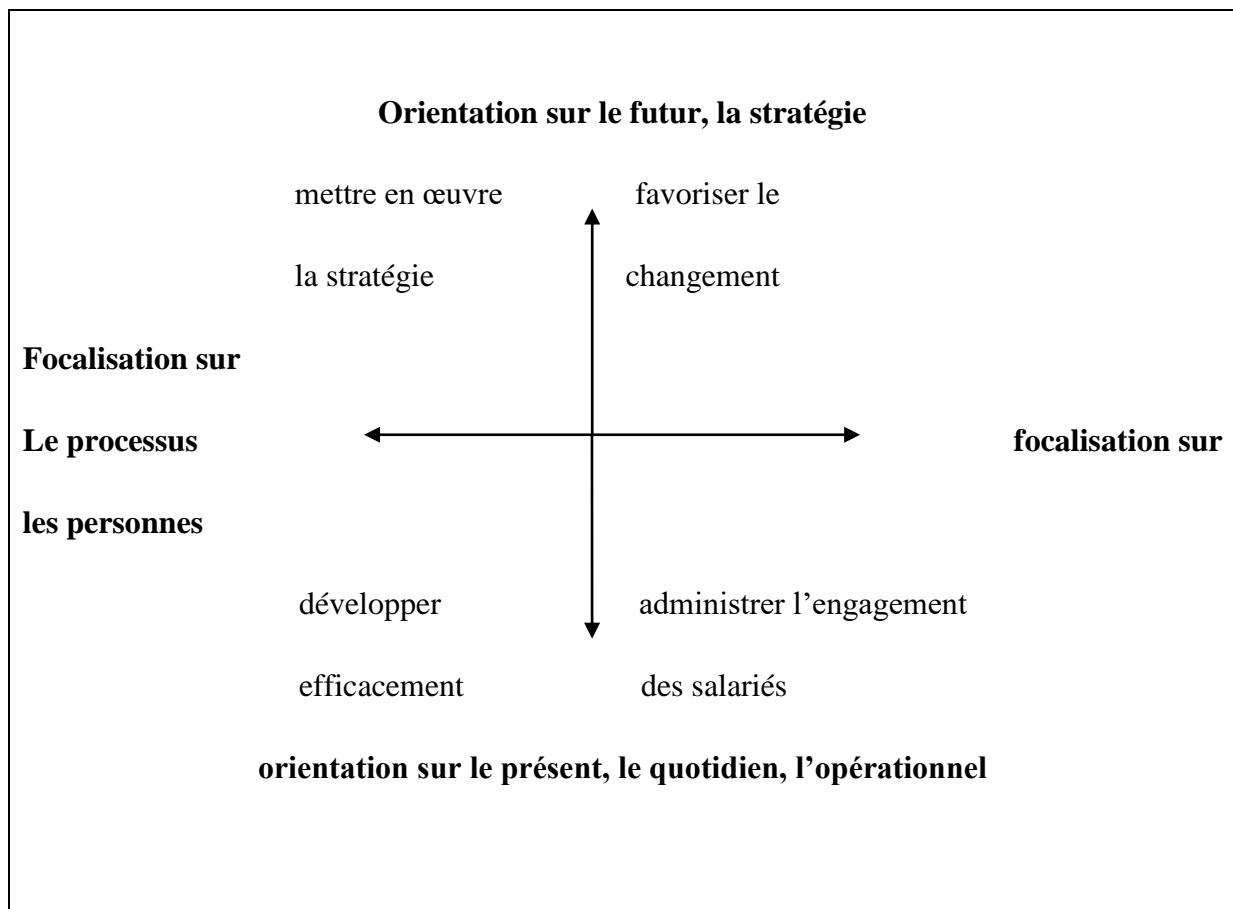
Pour être un partenaire stratégique, la DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que la DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement

## Chapitre 01 : La gestion des ressources humain

durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement un acteur de sa motivation et sous trois un opérationnel efficace.

Figure n°1 : Les missions de la GRH



Source : Jean Marie Peretti, ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2010, P30

## Section 02 : présentation de la fonction ressources humaines

« La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ». <sup>1</sup>

### 2.1. Les objectifs de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ, mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre.

#### 2.1.1. Un objectif économique

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres, (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure sélection des candidats...).

#### 2.1.2. Un objectif humain

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme-ressources ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation, elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de communiquer, de contrôler...

#### 2.1.3. Un objectifs d'actualisation

Elle doit favoriser le développement des habiletés, aptitudes et attitudes, du potentiel de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples ( politiques, technologiques, humains, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrières et se ambitions.

La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement formation et l mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et

---

<sup>1</sup> Coté Marcel, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1975, p6

## **Chapitre 01 : La gestion des ressources humain**

---

personnalisée, l'aménagement des temps, des conditions de travail et de sécurité, la communication et les relations sociales sont devenus des facteurs de la compétitivité des entreprises et des organisations.

La fonction RH recouvre l'ensemble de ces domaines au service du développement humain et de la performance de l'entreprise.

### **2.2. Les composantes de la fonction ressources humaines**

Pour M. Coté, il est utile d'identifier ses principales composantes, à savoir<sup>1</sup>

#### **2.2.1. La direction des ressources humaines**

Elle fait davantage appel à des connaissances puisées en psychologie, en sociologie, en théorie de l'organisation. L'objectif de cette composante de la fonction ressources humaines est d'aider le personnel d'encadrement de l'entreprise à utiliser le plus efficacement possible ses ressources humaines en créant un climat humain qui permet la solution des conflits et le plein épanouissement des individus dans un milieu qui se veut de plus en plus démocratique et ouvert.

#### **2.2.2. L'administration des relations de travail**

Elle est institutionnelle, les personnes qui s'en occupent représentent l'entreprise comme institution. Le contexte des relations de travail tout en étant fortement légaliste et économique se veut davantage humain.

#### **2.2.3. L'administration des ressources humaines**

Où l'administration du personnel se préoccupe à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin, de voir à ce qu'elles soient traitées d'une manière juste et équitable, et de créer un climat de motivation tel que tous les membres d'une organisation cherchent à se développer afin de faire face à l'inconnu, et d'améliorer la qualité de leur travail et surtout afin de permettre au plus grand nombre d'une entreprise de satisfaire leurs objectifs personnels tout en atteignant ceux de la firme.

### **2.3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines**

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide des caractéristiques suivantes :

---

<sup>1</sup> Coté M, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1975, P10-11.

### **2.3.1. Fonction stratégique**

Les ressources constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

### **2.3.2. Fonction partagée**

Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel et l'évaluation), ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

### **2.3.3. Fonction innovante**

La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne et externes. Elle est partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

### **2.3.4. Gestion individuelle et collective**

Par exemple, une politique de rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

### **2.3.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs**

La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatifs. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche) et quantitatifs (le nombre de salariés nécessaire de l'outil productif).

### **2.3.6. Gestion à court terme et à long terme**

Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, le moyen et le long terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou le long terme.

## **Chapitre 01 : La gestion des ressources humain**

---

Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants.

### **2.3.7. Gestion formelle et informelle**

Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel », l'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

### **2.3.8. Gardienne des valeurs culturelles**

La fonction ressources humaines est en charge du respect des valeurs communément partagées et pouvant être transmise au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants.

La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectifs premier de les aider à s'intégrer.

## **2.4. Les domaines de GRH**

### **2.4.1. L'administration du personnel**

Toute organisation employant du personnel doit assurer un certain nombre de tâches administratives correspondant au suivi individuel de données pour assurer la paye ainsi que de diverses obligations légales.

L'ensemble de ces tâches relèvent des opérations de nature juridiques, comptable, administrative dont un très grand nombre a fait l'objet d'une information. Bien que cette information permet de disposer d'une information fréquente actualisée et fiable, l'administration du personnel est une activité relativement statistique.

### **2.4.2. La gestion du personnel**

La gestion du personnel correspond à une approche dynamique, il s'agit pour l'essentiel de :

- La gestion des effectifs : De la gestion prévisionnelle de l'emploi à l'évaluation des compétences du personnel pour gérer sa carrière, renouveler les effectifs en recrutant et en séparant du personnel. La gestion de la fonction : Pour intégrer le personnel recruté et faire évoluer les qualifications et les compétences du personnel en place.

- La gestion des rémunérations : En termes de définition du système de remonétisation.

### 2.4.3. La gestion de l'information et de la communication sociale

La communication interne à l'entreprise vise les salariés et leurs représentants. L'information doit circuler dans les deux sens. Elle correspond à une triple nécessité :

- Légale et réglementaire : Dans la mesure où les lois instaurées des occasions et des modalités du dialogue social.
- Technique : Dans la mesure où la coordination du travail nécessite des échanges, mais plus, la motivation, la modélisation du personnel exige des concertations pour la mise en point d'un projet d'entreprise,
- Sociale et humaine : Dans la mesure où l'entreprise est un lieu de vie.

### 2.4.4. Les conditions de travail

Les préoccupations techniques d'organisation de la production d'amélioration des conditions de travail ont un horizon plus large que la simple ergonomie.

Les recherches en ergonomie portent sur la définition d'outil, notamment de grille d'analyse des conditions de travail, pour étudier la charge physique et mental du travail à un poste donné et des conditions d'ambiance du poste.

### 2.4.5. La gestion des relations professionnelles

La relation professionnelle concernant la gestion des relations avec les partenaires sociaux par délégation du pouvoir de la direction générale, les responsables des ressources humaines animent les relations sociales.

### 2.4.6. Le climat social et l'anticipation sociale

L'analyse de climat social «le moral des groupes » a toujours été une préoccupation des responsables de l'entreprise, le côté empirique des approches ne doit pas conduire à sous-estimer l'intérêt et la portée de telles préoccupations.

### Section 03 : Les principales activités de la gestion des ressources humaines

Cette troisième section nous donnera une idée sur les principales activités de la gestion des ressources et leurs objectifs, à savoir la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières et l'évaluation de la performance RH.

#### 3.1. Gestion prévisionnelle des ressources humaine

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou enfin et surtout de l'humain

##### 3.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeant d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoin en effectifs humain qui répondront à la fois au objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyens et long terme »<sup>1</sup>

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipé les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatifs (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétence).

La GPRH est un outil au service de la gestion des ressources humaines, elle repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est-à-dire :

- si les besoins correspondant aux disponibilités, la stratégie RH se compose d'une série d'actions et de décisions de stabilisations de la force de travail (formation, promotion) ;
- si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement) ;
- si les besoins sont inférieure aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipé, licenciements...).

---

<sup>1</sup> SEKIOU et autres ; « GRH », Edition De Boeck Université, canada, 2001, p.10.

### 3.1.2. Importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

La GPRH doit s'exercer avant les autres activités de la GRH, elle représente les fondements des principales activités de la GRH, car il permet de déterminer des lignes de conduite engageant le présent pour le futur. C'est une activité à laquelle on se réfère pour la suite à donner aux autres activités : description et évaluation des emplois, établissement des rémunérations, recrutement et sélection des candidats...

La planification permet à l'ensemble des ressources humaines d'obtenir plus d'objectivités, de responsabilités et de motivation, rigueur et de justesse, de confiance et de collaboration.

### 3.1.3. Objectifs de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

La GPRH se représente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs :

- permettre une meilleure utilisation des ressources humaines,
- accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
- associer le plus efficacement possible les activités de GRH et les objectifs de l'entreprise ;
- associer le plus efficacement possible les activités de GRH et les objectifs de l'entreprise ;
- obtenir d'avantage d'information sur les ressources humaines ;
- agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection, de meilleur programme de formation...

Enfin, on peut dire la GPRH n'a qu'un seul objectif, celui de faire apparaître les déséquilibres potentiels (pénurie, le trop-plein, incompétence...) suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulations qui permettent de les atténuer ou dans les meilleurs cas de les faire disparaître.

### 3.2. Recrutement

Il faut tout d'abord savoir que le processus de recrutement dans l'entreprise constitue l'un des principaux leviers de la main d'œuvre.

### 3.2.1. Définition du recrutement

Le recrutement peut être défini comme étant « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »<sup>1</sup>

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

### 3.2.2. Objectifs du recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur cout possible ;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées...

### 3.2.3. Sources du recrutement

Deux grandes sources de recrutement existant, interne et externe, avec chacune de nombreux canaux :

- Sources interne : les postes vacants sont généralement proposés en priorités aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne ou de promotion, le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.
- Sources externes : l'entreprise peut se tourner vers l'extérieur s'il n'y a pas de bons candidats en interne, ou encore si on souhaite apporter « un sang neuf »

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la convenue faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

### 3.3. Rémunération

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

---

<sup>1</sup> SEKIOU et al. OP CIT. p 227

### 3.3.1. Définition de la rémunération

La rémunération globale est composée :

- D'une part, des paiements qui ont un rapport direct avec le travail accompli, il s'agit de la rémunération directe. Cette dernière comprend « les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement »<sup>1</sup>
- D'autre part, des avantages sociaux qui sont attribués à un individu en fonction de sa participation à une société, il s'agit de la rémunération indirecte. Cette dernière peut être définie comme « une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus »<sup>2</sup>. on peut citer à titre d'exemple : voiture de fonction, téléphone portable, inscription à un club,...

### 3.3.2. Objectifs de la rémunération

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- Acquérir des ressources humaines compétences, en offrant une rémunération équitable et meilleure sur le marché du travail ;
- Prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- Conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations ;
- Motiver des ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;
- Administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération ;
- Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissances rapide, de survie ou d'innovation.

En résumé, on peut dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus,

---

<sup>1</sup> SEKIOU et al. OPCIT. P 157.

<sup>2</sup> SEKIOU et al. OP CIT. P 194

## **Chapitre 01 : La gestion des ressources humain**

---

toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques. Elle repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- L'équilibre financier de l'organisation ;
- La compétitivité externe compte tenu du marché du travail ;
- L'équité interne.

Enfin, il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, le moment de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Egalement il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

### **3.4. Formation**

Aujourd'hui, la formation est l'un des outils clés de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de management qui permet aux employés d'adopter leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers. La formation sera l'objet du deuxième chapitre.

### **3.5. Gestion des carrières**

Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit s'adapter aux changements de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel dépend de sa capacité et son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et leurs capacités potentielles.

#### **3.5.1. Définition de la gestion des carrières**

La gestion des carrières peut être définie comme étant « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SEKIOU et al. OP CIT. P 367.

On peut dire donc que la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

### 3.5.2. Objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières est utile pour les individus et pour les entreprises, elle permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
- Réduire le roulement du personnel ;
- Favoriser la croissance des individus et de mal utilisation des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;
- Diminuer des couts de recrutement...

### 3.6. Évaluation de la performance ressources humaines

Parce qu'elle sous tant de nombreuses décisions quotidienne en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion, mobilité), l'évaluation constitue un sujet de débat potentiel au sein de l'entreprise.

#### 3.6.1. Définition de l'évaluation de la performance de ressources humaines

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectifs sur un salarié quant à l'exercice de ses taches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »<sup>1</sup>

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération...).

#### 3.6.2. Objectifs de l'évaluation de la performance

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> SEKIOU et al. OP CIT. P 304

## Chapitre 01 : La gestion des ressources humain

---

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Savoir que son supérieur pense de son rendement, de son comportement générale ;
- Connaître les objectifs visés dans l'avenir ;
- Connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise ;
- Identifier la formation à acquérir.

En ce qui concerne employeur, l'évaluation lui permet de :

- Connaître le rendement de chacun de ses employés ;
- Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentation des salaires ;
- Etre en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissances ;
- Connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

En plus de ces principales activités, on retrouve également d'autres activités, qui visent l'implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'entreprise.

## Chapitre 01 : La gestion des ressources humain

Tableau n°2 : la grille d'évaluation de la performance

1- Connaissance du travail :	A-B-C-D-E
• L'intéressé connaît-il son travail de façon satisfaisante ?	.....
• Préciser les connaissances complémentaires à acquérir ?	.....
2- Qualité de travail :	A-B-C-D-E
• La qualité de travail est-elle suffisante ?	.....
• Sinon comment l'améliorer ?	.....
3- Quantité de travail utile :	A-B-C-D-E
• La qualité de travail est-elle suffisante ?	.....
• Sinon pourquoi ?	.....
4- Respect des consignes (de travail et sécurité) :	A-B-C-D-E
• Préciser les améliorations à apporter.	.....
5- Facilité d'assimilation et de jugement :(possibilité d'assimilation des Instructions relatives au travail courant)	A-B-C-D-E .....
6- Faculté d'adaptation (possibilité d'acquérir les nouvelles connaissances	A-B-C-D-E
Correspondant à l'évolution de sa spécialité ou d'assimiler des techniques	.....
Différentes de celles de sa spécialité ou d'assimiler des techniques	.....
différentes de celle e sa fonction actuelle)	.....
7- Qualité professionnelle (conscience professionnelle, mémoire, esprit	A-B-C-D-E
De coopération, maîtrise de soi, sans la communication...)	
• Quelles sont les qualités marquantes de l'intéressé ?	.....
• Quels sont ses points faibles ?	.....

Source : J.M Peretti, « gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris 1987,

p.109

### Conclusion

La gestion des ressources humaines a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenu aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs. Ces derniers pensent que pour améliorer la performance la performance, les organisations n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées.

En effet, de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services ressources humaines, missions peuvent être assurées et pratiques peuvent être appliquées en servant plusieurs finalités celles liées à l'organisation et celles liées aux salariés.

La gestion des ressources humaines passe d'une gestion administrée à une gestion des performances.

# Chapitre II

---



---

*Le rôle de la formation des ressources  
humaines dans une entreprise*

---



---

## *Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise*

---

### **Introduction**

La formation est considérée comme une forme d'avantages, consentie aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire les besoins concert d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Depuis la fin des années 80 à nos jours, elle a pour ambition de faire évaluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Ce chapitre portera sur :

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

Le processus de formation dans le quel en va voir comment établir un plan de formation et par la suite l'évaluation de la formation.

L'impact de la formation sur la performance.

## **Section 01 : éléments conceptuels**

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

### **1.1. Définitions de la formation**

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

D'après Jean-Marie Peretti, « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures.<sup>1</sup>»

Selon Alain Meignant, « la formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise<sup>2</sup>. »

Selon SEKIOU Lakhdhar, « la formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation<sup>3</sup>. »

De ces définitions, on peut dire que la formation est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir les compétences professionnelles, pour exercer son métier dans les meilleurs conditions tout au long de sa vie professionnelle et pour lui permettre de s'adapter aux évolutions technologiques et de favoriser son évolution professionnelle.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6ème édition, librairie Vuibert, mars, 2007, p99.

<sup>2</sup> A.MEIGNANT, « manager la formation », édition d'organisation, Paris, 1991, p101.

<sup>3</sup> Lakhdhar SEKIOU. La gestion des ressources humaines. Québec, debollec, 1939, p33.

## *Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise*

---

Elle considère comme:

Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes qui peuvent de ce fait maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.

Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

Un facteur de motivation des salariées, car elle répond aux besoins du développement de l'individu, elle leurs permet d'assurer une progression dans leurs parcours professionnel.

### **1.2. La politique de la formation**

La politique de la formation est un document ou un « exposé de motifs » qui vise à répondre à des finalités diverses. Elle est définie aussi comme « un élément d'une entreprise, visant à assurer d'une manière globale sa rentabilité, la satisfaction de ses clients et l'implication de son environnement <sup>1</sup>»

JACQUES SOYER, dans son livre *Fonction Formation*, définit la politique de formation comme étant une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise. Pour SOYER la politique de formation pour qu'elle soit efficace, elle doit être « écrite et diffusée<sup>2</sup> ». Quant à la définition d'Alain MEIGNANT, une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée<sup>3</sup>.

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le sens, la direction, ce vers quoi il faut aller. Il s'agit de tous ce que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit le comment, ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

---

<sup>1</sup> WEISS D, *les ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> Ed, Edition d'organisation, Paris(France), 2003, P440.

<sup>2</sup>JACQUE SOYER « formation» Edition organisation, Paris, 1999, P48.

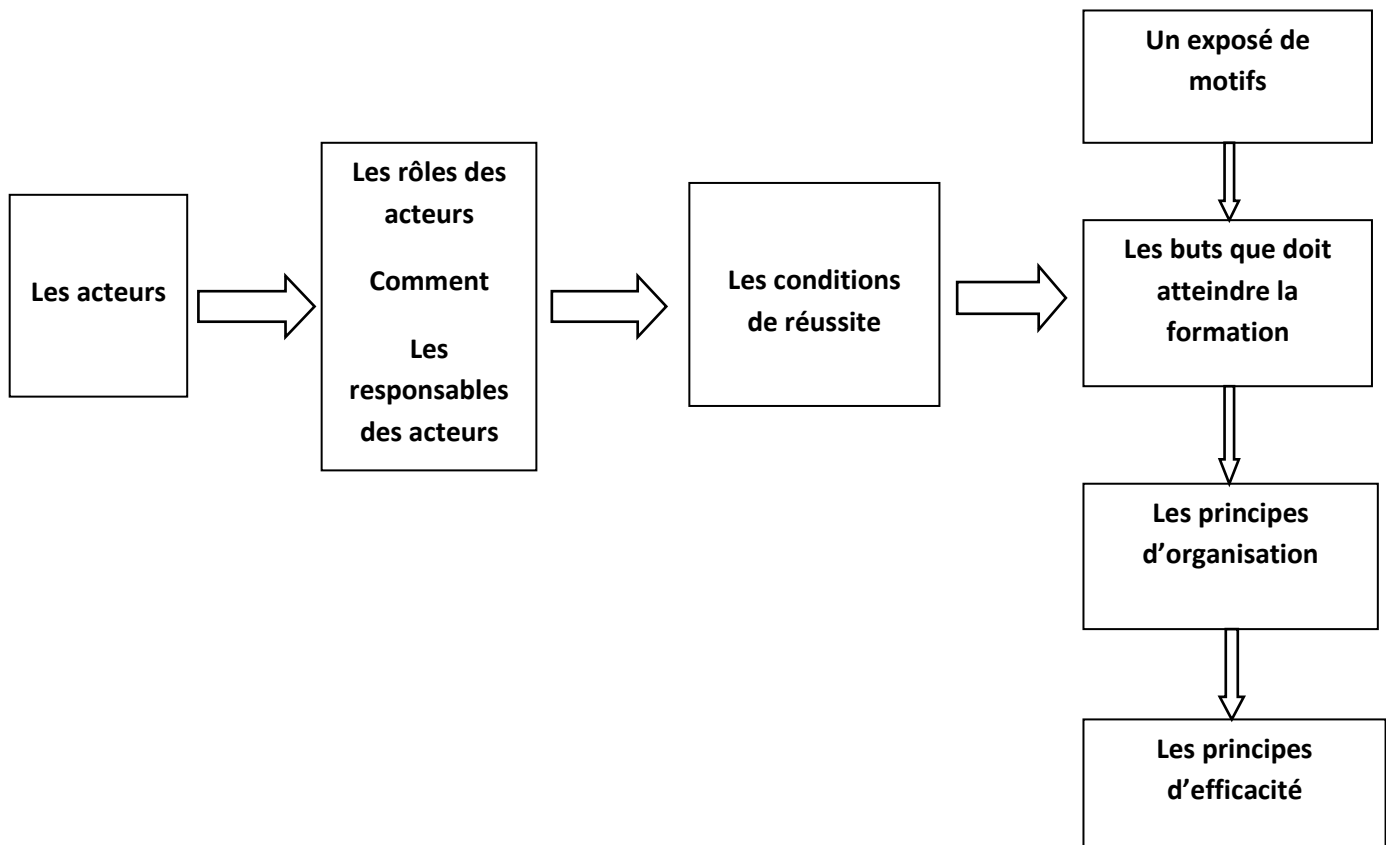
<sup>3</sup>ALAIN MEIGNANT « manager la formation» Edition liaison, Paris, 1997, P65.

## Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise

Une introduction explicite les enjeux, le pourquoi des buts choisis.

Il s'agit en quelques sortes d'un exposé des motifs.

Figure N°03: Qu'est-ce qu'une politique de formation ?



Source: JACQUES SOYER, Fonction Formation, édition d'organisation. P.29.

### 1.3 Les actions et les enjeux de la formation

#### 1.3.1 Les différentes actions de formation

Une entreprise définit l'acte de formation comme suit :

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

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

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

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

### **1.3.2 Les enjeux de la formation**

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point du vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, l'en aident à accueillir les connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évaluer les comportements et les attitudes des salariés.

Développement la productivité personnel.

-Développement de la flexibilité et de la réactivité du personnel face aux changements.

-Développement de l'expertise grâce aux compétences acquises et développées lors des formations.

-Amélioration de l'autonomie et de la polyvalence du personnel, un personnel bien formé requiert moins de supervision.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

- Gain de temps pour rendre le salarié nouvellement embauché opérationnel.
- Augmentation la fidélisation de l'équipe et développement du sentiment de l'appartenance l'entreprise, la formation est un très bon outil pour conserver les salariés et limiter le turnover.
- Développement de la motivation des collaborateurs, en effet la formation est un formidable levier de motivation, quand celle-ci répond aux besoins des salariés « vous avez de la valeur pour nous, nous reconnaissons vos compétences, nous vous formons car ensemble nous allons réussir<sup>1</sup> ».
- La formation favorise un climat de travail positif entre les services et permet de faciliter la communication entre les équipes, les services.
- La formation permet de valoriser et améliorer l'image de l'entreprise en prouvant les compétences de ses salariés à ses clients et actionnaire.

### **1.4 Les objectifs de la formation<sup>2</sup>**

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

#### **1.4.1 Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise**

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Mise à jour des connaissances des collaborateurs sur les nouvelles technologies.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir et maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Partager les savoirs et le savoir-faire.
- La formation aide la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines.
- Développer les capacités des formés.
- Améliorer le statut du salarié par les promotions.

---

<sup>1</sup> [www.maroc-performance.com](http://www.maroc-performance.com)

<sup>2</sup>SOYER Jacques, FAISONDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation Eyrolles, Paris (France), 2007, P280.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

- Les salariés sont plus adaptés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

### **1.4.2 Les objectifs sur l'initiative des salariés**

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

### **1.5 Les types de formation<sup>1</sup>**

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

On distingue deux types de formation

#### **1.5.1 La formation initiale**

Elle permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consiste à montrer a un salarié les tâches d'un nouvel emploi, le maintien d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2008, P45.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.

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

### **1.5.2 La formation continue**

Elle permet d'approfondir les connaissances professionnelles au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

#### **1.5.2.1 Formation de courte durée**

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

Elles sont de différentes natures et sont réalisées soit dans les centres de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci, en Algérie ou à l'étranger.

##### **➤ Formation séminaires et/ou perfectionnement**

Se sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

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

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et/ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

##### **➤ Formation de recyclage**

Elle concerne les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne présentent pas de promotion.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

### **➤ Formation de reconversion ou de redéploiement**

Elle regroupe les actions de formation destinées à préparer une ou plusieurs catégories du personnel, à changer de métier ou de famille professionnelle. C'est le cas par exemple, de la reconversion des agents administratifs ou techniques en agents ou techniciens commerciaux.

### **➤ Formation fournisseurs**

Lors d'achat d'équipement dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y a lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause pour la formation et d'en préciser la nature, la durée, le lieu, les modalités de prise en charge, etc.

### **➤ Formation induction ou mise en situation professionnelle**

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

Les modalités pratiques de cette formation induction permettent aux nouvelles recrues, aux pré-salariés et aux futurs cadres de l'entreprise de :

- Connaître l'entreprise, ses différentes structures et son environnement ;
- Connaître les collaborateurs de l'entreprise et de se faire connaître ;
- Connaître la vocation des métiers de base de l'entreprise ;
- S'intégrer progressivement dans l'entreprise ;
- Evaluer ses capacités et son potentiel de manière objective.

### **➤ Formation en centre, sur site et dans le tas**

L'expérience de plusieurs années de fonctionnement des centres de formation avait permis de mettre en évidence les faits suivants :

- Le centre de formation ne peut à lui seul dispenser une qualification immédiatement utilisable surtout dans le cadre de la production, la compétence professionnelle ne saurait

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

s'obtenir à l'issue d'une période de formation en centre. La formation doit être complétée lorsque l'agent est effectivement placé en situation de travail.

- La formation sur le tas qui est finalement l'adaptation d'une compétence techniques déjà acquise dans des situations particulières d'un service, d'un secteur ou d'un poste de travail donné.
- La formation sur le site d'adresse à des agents en production qui disposent d'une certaine somme de connaissances théoriques. Elle doit les aider à utiliser, à renforcer et à rendre significatives ces connaissances en les appliquant à une fonction particulière.

En effet, la formation en centre et la formation sur site constituent ensemble ce qu'on appelle, l'apprentissage d'un métier, évidemment la formation sur le tas continue à compléter cet apprentissage en l'adaptant à un poste de travail précis.

Toute fois, le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les programmes de formation choisis ne sont pas dispensés en Algérie.

### **1.5.2.2 Formation de longue durée**

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes. Elles constituent un investissement important pour l'entreprise qui s'attend à un retour sur investissement.

De même ces performances permettent le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière, mieux élaboré, en adéquation avec les motivations personnelles et les besoins de l'entreprise.

#### **➤ Formation interne qualifiante**

Cette formation est inscrite dans le plan de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

#### **➤ Formation externe diplômant**

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

## **1.6 L'importance de la formation en entreprise**

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier lieu à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation et d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

## **1.7 L'approche inclusive de la formation**

### **1.7.1 Employeurs et formateurs**

#### **➤ Employeurs**

Avec les nouvelles réalités économiques, comme la mondialisation économique des marchés, les employeurs devraient jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage afin de répondre aux exigences des marchés. Il est souhaitable qu'ils apportent une attention particulière à chaque salarié afin de lui faire :

- Apprendre le nouveau savoir exigé pour fabriquer le produit ;
- Apprendre à connaître le client et ses besoins, à mieux négocier et à communiquer d'une façon efficace ;
- Acquérir le savoir d'une excellence et une sensibilité au travail d'équipe.

#### **➤ Formateurs**

Le rôle des formateurs est de motiver chaque stagiaire à apprendre en l'impliquant, afin de pouvoir lui enseigner un savoir en s'adaptant à ses techniques d'apprentissage et en l'amenant à les parfaire dans une optique de personnalisation et de spécialisation en tenant compte de ses aptitudes sociales. Eventuellement, il peut être question pour certains d'entre eux de l'acquisition de compétence de socialisation ; mais le plus souvent elles sont considérées comme acquises.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

Les directeurs des organisations ne peuvent prendre à la légère de choix des formateurs, il y a lieu de les regrouper sous catégories : les formateurs internes et les formateurs externes. Pour accomplir bien son rôle de formateur doit être lui-même bien formé. Le formateur idéal doit posséder deux qualités également répondre aux normes pédagogiques, dans la pratique il y a deux types de formateurs : le formateur technicien qui anime des sessions visant à transmettre un savoir faire et le formateur pédagogique qui reçoit une formation psychologique.

Mais il n'y a pas de formateur idéal, c'est pour quoi l'organisation doit s'assurer que les actions de formation aient un certain degré d'efficacité.

### **1.6.2 Le responsable hiérarchique**

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes pour effectuer leurs tâches. Il analyse les besoins de formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques.

Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence, et d'autre part, pour le salarié soucieux du développement de ses compétences. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin de formation.

### **1.5.3 Participants et syndicats**

#### **➤ Participants**

Les premiers concernés par la formation au milieu organisationnel, ce sont les salariés eux-mêmes. Ils doivent avoir l'initiative à la formation professionnelle, en effet chaque salarié est d'abord lui-même responsable de sa propre recherche de compétence professionnelle dans un monde de travail qui évolue d'une manière très rapide, chaque salarié doit agir et réagir s'il ne veut pas être dépassé, et risque le licenciement. Pour éviter les désagréments, le salarié se forme afin de maintenir sa compétence au niveau des besoins du marché du travail voir diversifier sa compétence.

#### **➤ Syndicats**

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

Il n'y a pas toujours des liens directs entre la présence des syndicats dans une organisation et l'accès des salariés à la formation toutefois, quelques syndicats dans certains secteurs revendiquent et obtiennent qu'il reste beaucoup à faire dans ce domaine notamment en Algérie.

### **1.5.4 L'état**

Les changements rapides dans le milieu de travail, exigent de nouvelles normes de manière à ce que les Etats revoient leurs stratégies en matière de l'offre et de la demande de la main d'œuvre.

En outre, avec les ententes commerciales entre les divers pays, les frontières deviennent une question de formalité. Le pays gagnant sera celui qui répondra à la mondialisation des marchés par une main d'œuvre qui s'enrichit par la connaissance de la culture des pays partenaires.

Avant de passer à promulguer une législation concernant la formation des salariés, une notation doit avant tout établie une politique bien précise de sa main d'œuvre. Comprennent des programmes de développements d'emploi, d'intégration professionnelle et d'aide à l'innovation complète par une législation concernant la formation professionnelle en milieu organisationnel.

## **Section 02 : organisation de formation**

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation. La politique de formation comme une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (environ 5 à 7 ans) alors que les orientations de formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusé, il s'agit d'un document comportant trois parties :

- les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation.
- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

### **2.1. Identification et Analyse des besoins de formation**

Cette phase est très importante elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

#### **2.1.1. Notion de besoin de formation**

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des marques à combler par le moyen de la formation ».<sup>1</sup>

En réalité, il n'y a pas de besoins de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre, la formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixé.

**Tableau N°3 : les dix étapes clés de l'identification et analyse des besoins de formation**

---

<sup>1</sup> ALAIN MEIGNANT, op.cit, p.123.

## Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clé de la situation (documentation, quelque entretiens) puis s'assurer que la formation et bien l'élément de traitement du problème.
02	- Identifier les acteurs clé de la réussite et notamment ce qui sont en position de décision et au influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse, document existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clé sur les objectifs généraux liés à leurs niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagés (pas seulement en formation et recueillir leur points de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaire,  Le bon moment pour réaliser la formation compté tenu des besoins et des contraintes du terrain.
06	- a partir de cette pré enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses
07	- obtenir des acteurs clés, validation de la demande, et mener les actions
08	- appliquer la démarche et les méthodes choisies
09	- synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- faire valider ce projet par des acteurs clés.

Source : MEIGNANT, Alain, op.cit, P215.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

Donc le responsable de formation, pour construire le plan de formation ne récence pas des besoins, mais un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

### **2.1.2. Les types de besoins de formation**

Dans son livre « la fonction formation » SOYER Jacques<sup>1</sup> décrit trois types de besoins de formation : les besoins personnels, individuels et collectifs.

- **Les besoins personnels :** on parle de besoins personnels de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

**Les besoins individuels :** Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne se concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les besoins collectifs :** ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

### **2.1.3. Collecte et analyse des données**

L'indentification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle.

Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des R.H.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologique, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Jacques Soyer, op.cit, p126.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

### **2.1.3.1. Recueil des données<sup>1</sup>**

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

#### **2.1.3.1.1. Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un group) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

#### **2.1.3.1.2. Enquêtes formelle et informelles**

Les enquêtes recouvrent à a fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'actions.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questions à choix multiples, remplies anonymes par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration de travail...l'employé aussi s'exprime librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

#### **2.1.3.1.3. L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte**

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des couts.
- Le nombre d'accidents du travail.
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.

---

<sup>1</sup> Alain Meignant, op.cit, P138.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

- Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées.
- Le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retards.

### **2.1.3.1.4. Au niveau individuel**

L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés : la comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

On tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formations et organiser les modalités.

### **2.1.3.2. Analyse des données recueillies**

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire .Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autre poste ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaire dans les activités actuelles ou futures.

Selon **Alain MEIGNANT**, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristique principales ».

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents.
- Elle doit permettre une implication des acteurs.
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre.
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre cout.

### **2.1.3.3. La classification des besoins**

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grand chapitre elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation.

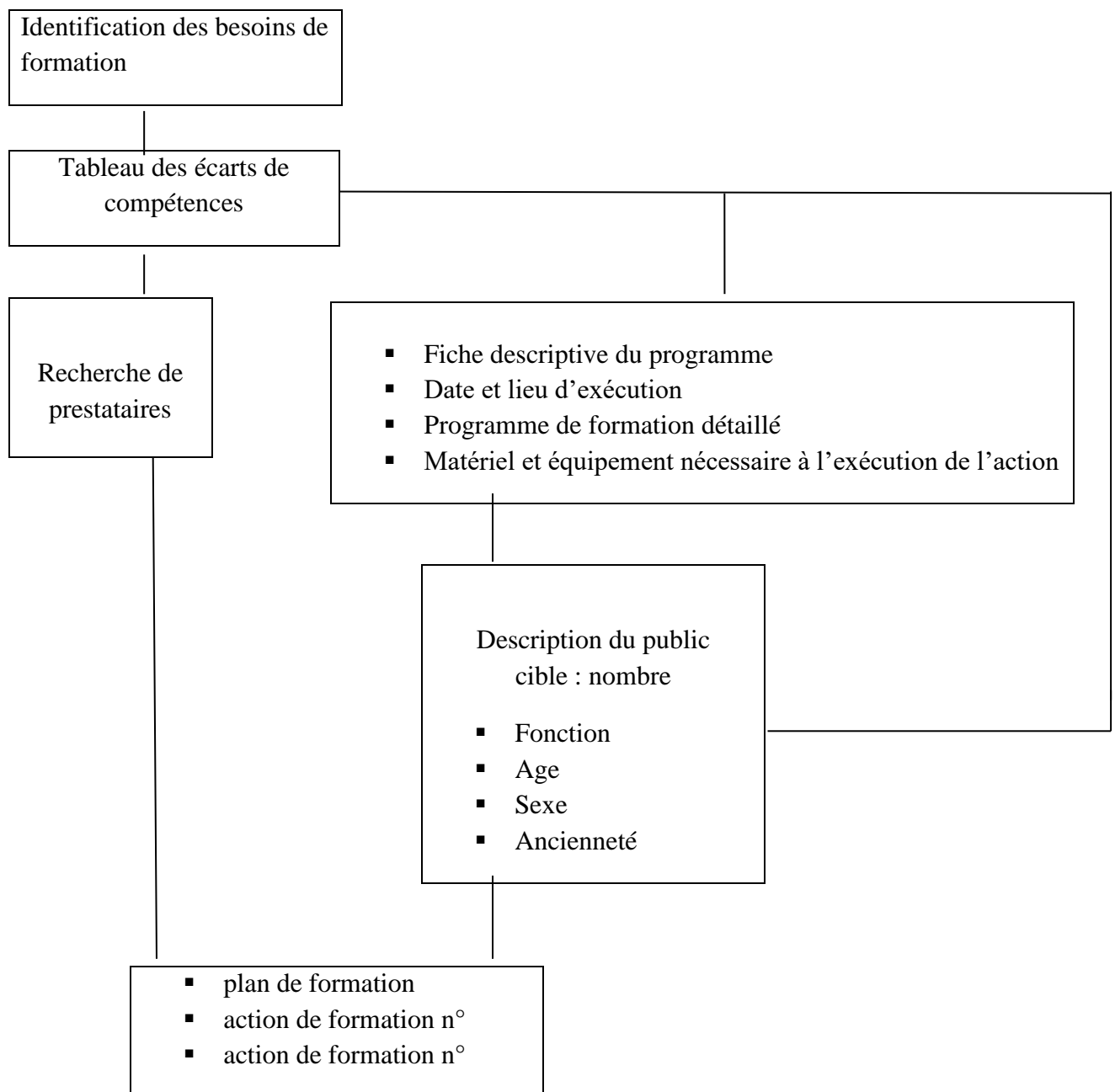
Cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

## 2.2. Elaboration du plan de formation

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'action de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus, c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

**Figure N°4 : Elaboration du plan de formation.**



Source : manuel de gestion, Vuibert, tome 1, 1992, P444.

## *Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise*

---

### **2.2.1. Définition du plan de formation**

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». <sup>1</sup>

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

- **opérationnelles** : (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 prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent :

Les coûts pédagogiques (convention signées avec des organismes et coûts de formation internes), le coût estimé des salariés et des stagiaires, les frais de déplacement et séjour des stagiaires, le coût des équipements propre à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériels).

Le coût de fonctionnement du service de formation interne... .

- **Les choix du changement sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, 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, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels le plus souvent de trois ans.
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés** : les actions de formations ont pour finalité d'apporter les personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients, et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

---

<sup>1</sup> Alain Meignant, op.cit, P191.

## **Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise**

On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

### **2.2.2. Les objectifs du plan de formation**

MEIGNANT ALAIN met en perspective les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir le tableau suivant) :

**Tableau N°4 : les finalités possibles d'un plan de formation**

<b>Finalité</b>	<b>Objectif</b>	<b>Situation</b>	<b>Exemple</b>
<b>Court terme (1an) consolidé l'existant</b>	Perfectionnement individuel	-acquisition de technique/outils  Nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature.  -comblement de lacunes ou techniques de progrès dans la tenue de poste	-formation au traitement du texte, à la négociation  -apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	-prise en compte d'événement affectant un métier  -mutation touchant une équipe entière.  -amélioration d'indicateurs collectifs	-formation à la sécurité dans un atelier.  -formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion	-accueillir de nouveaux entrants	-séminaires d'intégration
<b>Moyen terme (3an) Accompagner et faciliter les</b>	Réussir un investissement ou un changement d'organisation	-achats de nouveaux équipement induisent des changements lourds	-formation chez le fournisseur de la nouvelle machine aux autos machines

**Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise**

<b>changements</b>		(technologiques, nouvelles, procédés différentes)	
	Développer les potentiels	-constitution d'un vivier d'individu à potentiel susceptible de prendre des responsabilités dans l'avenir	-université d'entreprises -séminaires réservés aux « hauts potentiels » -formation diplomates externes
	Optimiser les flux promotionnels	-salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	-nouvelles filières d'ingénieurs -brevets professionnels par unités capitalisables
	Former aux métiers	-accès des individus à des métiers actuels ou futurs	-formation au métier d'acheteur de formation de chef de projet
	Faciliter des projets individuels	-aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise	-bilan de compétence -formation à la création d'entreprise
<b>Long terme (3 à 10an) Préparé l'avenir</b>	Changer de culture	-adaptation des salariés aux grands tendances au nécessite participables -promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	-formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel - universités hors limites

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	-reconversion de salaires dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	
--	--	--	--

Source : GADINI, GUERIN, FIGIERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 1997. P.297.

### **Le plan de formation comporte**

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées.

Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

### **2.2.3. Les choix de la politique de formation**

Dans son ouvrage « ressources humaines » Jean-Marie Peretti<sup>1</sup> cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

- Les objectifs de la formation.
- Le budget.
- Le contenu.
- Les bénéficiaires.
- Et en fin, les modalités.

#### **➤ Choix des objectifs de la formation :**

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs objectifs suivants :

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti, op.cit, P379.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

- 1- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de l hiérarchie.
- 2- Réalisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel.
- 3- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et amélioration des communications.
- 4- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible...

Ces objectifs ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalité.

- **Choix du budget** : c'est un choix important, il s'agit de dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.
  
- **Choix de contenu** : la formation peut être une formation générale destinée à satisfaire les besoins en formation, elle est destinée à enlever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles.

Il existe cependant certaine formation qui présente un caractère mixte, on peut citer à titre d'exemple le cas de l'information d'un service qui donne lieu souvent à une action de formation générale en informatique complète par une formation aux tâches liées à la nouvelle organisation du travail.

- **Choix des bénéficiaires** : la formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerne que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou contraire des personnes désignés.
  
- **Choix des modalités** : l'éventail des choix est large, il s'agit de choisir :

**1-La durée de formation** : l'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

**2-Formation « intra » ou « inter »** : l'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes..., la formation « inter » regroupe des

## *Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise*

---

agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux.

**3-Formation par moyen interne et organisme extérieurs :** l'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.

La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise.

La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.

**4-Formules pendant o hors les heures de travail :** pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures de travail, pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.

**5-Formules pédagogiques :** les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

MEIGNANT ALAIN classe les méthodes en cinq catégories<sup>1</sup> :

- Méthodes affirmatives (exposés, TWI...)
- Méthodes interrogatives (enseignement programmé, EAO, méthodes déductives et inductives...)
- Méthodes de découverte (pédagogie de projet, réalisation de recherche, formation action, méthodes des cas...)
- Méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe de développement personnel, de créativité...)
- Autre méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,...).

### **2.2.4. Validation du plan de formation**

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En générale, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le

---

<sup>1</sup> Alain Meignant, op.cit, P202.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

directeur ressources humaines accompagnés par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettant au responsable de formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (édition, diffusion et explication) préparant le passage à l'opérationnel. La communication sur le plan a pour objectifs :

### **1-D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan**

Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

- D'une petite plaquette diffusée dans les services.
- D'un document affiché.
- D'un numéro spécial du journal de l'entreprise.

### **2-D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes**

Le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et des actions qui ont découlé, et prend éventuellement des rendez-vous individuels s'il y a besoins d'explication sur des modifications ou des rejets de demandes.

### **2.3. Mise en œuvre de la formation**

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie, le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

déclanchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation...).

L'implication accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, logiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs données, cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salariale.
- A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation.
- Au nombre d'heures de formation rapportée aux prévisions budgétaires.
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

### **2.4. Le suivi de la formation**

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

La formation, une fois faite, les salariés sont la plus part du temps laissés à eux même, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

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

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'en suite, progressivement.

Enfin ; dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme un obstacle. Pour effacer cette perception inefficace,

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi de formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable

### **2.4.1. Le suivi administratif<sup>1</sup>**

C'est de suivre à gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci enfin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la répartition de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence, l'assiduité) que le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

### **2.4.2. Le suivi comptable**

C'est le suivi budgétaire, il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

- 1- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.
- 2- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.
- 3- Les dépenses de matériels, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.
- 4- Les fournitures de fonctionnements courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier.
- 5- Coût des locaux : salles de cours, ateliers.

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableau de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs

---

<sup>1</sup>Alain Meignant, op.cit, P210.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions. Le tableau de bord doit être alimenté par des données sur lesquelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation.

### **2.5. L'évaluation des effets de la formation**

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions <sup>1</sup> :

- Une dimension tournée vers la personne, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.
- Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, dispositif, programme et/ou dans les différentes structures et organismes de formation.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il a des significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permet de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et celle doit répondre à une question importante :

La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation : ils se déduisent de ces objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation, puis au moyen d'une évaluation du rendement du rendement au travail, quelque temps après la formation, il vérifier si les apprentissages à emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme cela se fera dans quelques années après la formation.

Les résultats de l'évaluation de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au

---

<sup>1</sup> Alain Meignant, op cit, p.220.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

JACQUES SOYER<sup>1</sup> propose trois grands types d'évaluation :

- Le pseudo évaluation
- L'évaluation par objectifs
- Les approches complémentaires

**1-Le pseudo évaluation :** il existe deux types d'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

-L'évaluation « à chaud » en fin de stages : il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur, elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques... .

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement ou par écrit.

-L'évaluation « à froid » de l'action : cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut 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.

**2-L'évaluation par projet :** cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non, il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont<sup>2</sup> :

- Les objectifs pédagogiques
- Les objectifs de formation

---

<sup>1</sup> Jacques Soyer, p.250.

<sup>2</sup> Jacques Soyer, op.cit, P251.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

- Les objectifs finals

### ➤ **L'évaluation des objectifs pédagogiques**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis, tests-pré-tests pour déterminer l'évaluation des savoirs, exercices pratiques pour les savoir-faire...

L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, technique et outils.

### ➤ **L'évaluation des objectifs de formation**

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul déroulement en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur(s), manager (s), voir même les formés.

### ➤ **L'évaluation des objectifs finals :**

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie après le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les qualités produits, le nombre d'erreurs ou de rebuts, la CA....) ou d'indicateurs économiques (le calcul d'un retour d'investissement...)

### **3-Les approches complémentaires :**

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs qualifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, à deux choix : d'une part, de licenciement de personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formes présente un coût que l'on peut comparer.

### **➤ Normes concernant la formation :**

#### **1-Les normes ISO :**

Les normes ISO sont les normes établies par l'International Standard Organisation.

Elle a été mise au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assurent la satisfaction de leurs besoins.

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivi.

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre un processus de certification, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) a rédigé un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité.

Le tableau suivant relève quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 et 9004.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

**Tableau N°5 : les normes ISO concernant la qualité formation**

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	-Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation
ISO 9002	-Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulus par les clients -Cette norme est utilisés en particulier pour les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçue eux-mêmes.
ISO 9003	-Expliquer les exigences de qualité des clients. -Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en copte de ces exigences. -Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel.
ISO 9004	-Fournir des références, des ponts de repère issus de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisateurs dans la mise en place d'une démarche qualité.

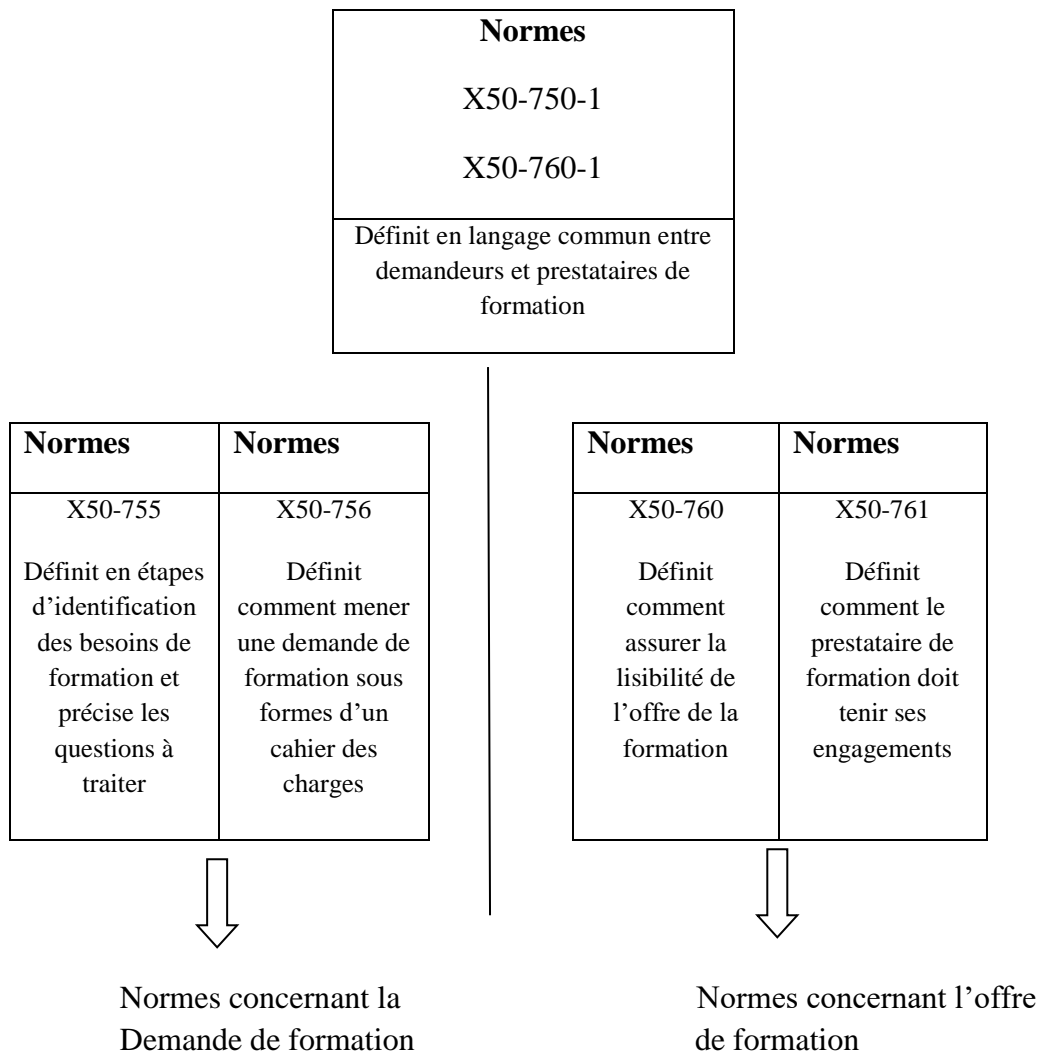
**Source : Guy le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences.**

### **2-Les normes AFNOR :**

Les normes AFNOR sont des normes spécifiques à la France, elles constituent des références de spécification qui doivent caractériser les produits et les services. Appliquées au domaine de la formation, ces normes concernant autant de demande que l'offre de formation.

Ces normes AFNOR sont homologuées depuis 1987, l'organisme certificateur est en France L'AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).

**Figure N°5 : les normes AFNOR**



**Source : Guy le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences.**

### **Section 3 : l'impact de la formation sur la performance**

La performance est le rapport d'un résultat à un effort. Elle est encore du point de vue de la théorie du développement des organisations, une information, le plus souvent quantifiée, qui indique l'état ou le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des normes ou des plans retenus par l'organisation. La relation entre la formation et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorable à l'entreprise de ce fait, le processus formation se trouve multifactoriel.

#### **3.1. Définition de la performance**

Selon Philippe LORINO de la performance : « est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur- cout ou le ratio valeur-cout)<sup>1</sup> ».

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

La question de la performance d'une entreprise peut être appréhendée de manières différentes.

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

Turcotte considère que cette dernière « diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens ou services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que, l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non <sup>2</sup>».

« La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêt qui la mesure. Par voie de

---

<sup>1</sup> Philippe LORINO, « méthode et pratique de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, 1997,2001 ,2003.

<sup>2</sup> P.Turcotte « Comportement en milieu organisationnelle » consul 2000 Editeur Sherbrooke, 1997, p22.

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les entreprises. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les d'analyse disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles <sup>1</sup>»

Aggri et al définit la performance comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche<sup>2</sup> »

### **3.2 Les composantes de la performance**

#### **3.2.1 La cohérence**

Qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.

#### **3.2.2 La pertinence**

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

#### **3.2.3 L'efficacité**

C'est l'attente des objectifs que l'entreprise s'est fixée sans tenir compte de moyens utilisés. L'efficacité s'intéresse aux résultats.

#### **3.2.4 L'efficience**

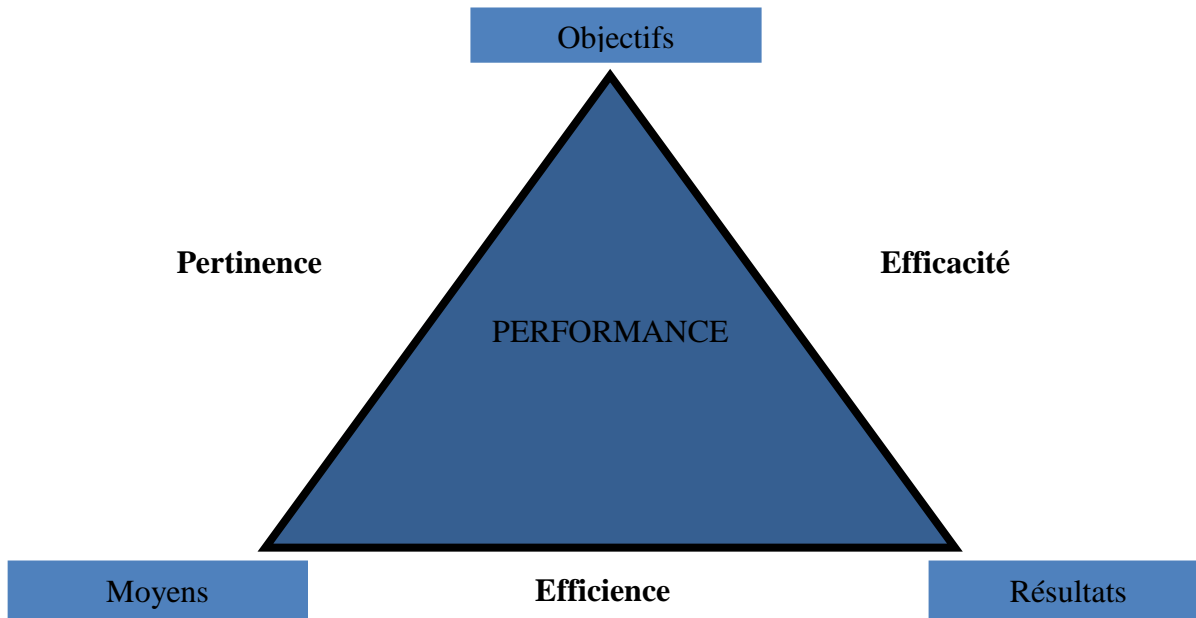
Quant à elle suppose une contrainte par rapport aux moyens ou aux ressources à utiliser pour atteindre ces objectifs que l'entreprise s'est fixés.

---

<sup>1</sup> M.Estelle. Morin et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada), 1996, p8.

<sup>2</sup> F.Aggri et all. Organiser le développement durable, Vuibert, Paris, 2005.

Figure N°6 : Le triangle de la performance



Source : Stéphan jacket, *Management de la performance : des concepts aux outils*, P4.

### 3.3 Les types de la performance

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

« La performance globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales<sup>1</sup> » donc la performance dans l'entreprise est multi dimensionnelle :

#### 3.3.1 Performance sociale

Ce sont les résultats d'une entreprise dans le domaine qui ne relève pas directement de l'activité économique. La performance sociale nécessite l'égalité dans le traitement du personnel, le respect des droits de l'homme et des bonnes conditions du travail.

---

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

### **3.3.2 Performance économique**

Tout ce qui est liée à la dimension, financière (rentabilité, chiffre d'affaire, etc. ...)

### **3.3.3 Performance environnementale**

Elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respecte des ressources naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale

### **3.4 La performance RH et sa mesure**

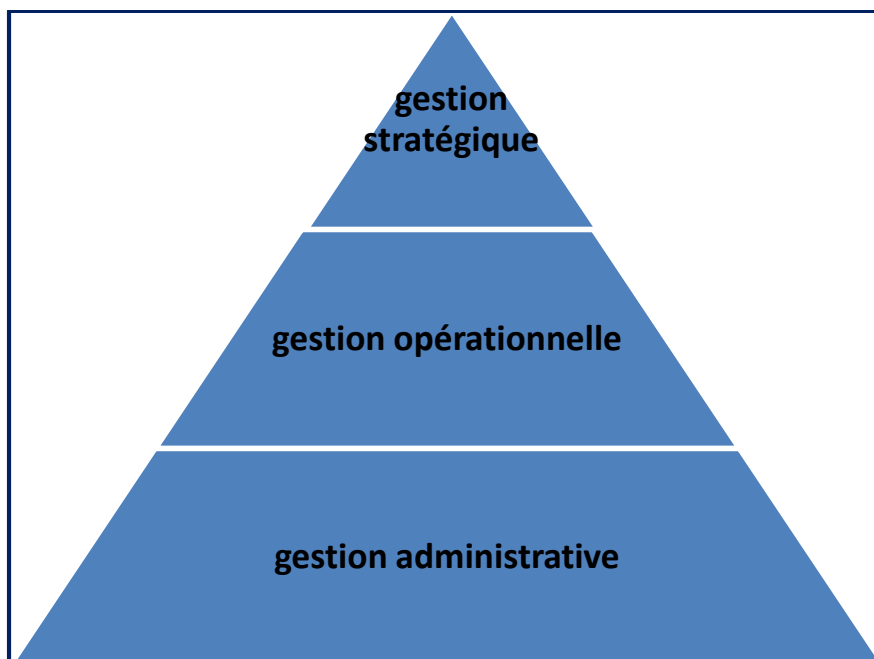
Pour comprendre ce que signifie la performance de la fonction RH, il est nécessaire d'expliciter les différentes natures de la performance. Une étude fondamentale a été faite pour expliquer ce point: c'est la décomposition de la DRH, exposée par LOUARN et WILS (2001).

#### **3.3.1 La décomposition de la GRH de Louarn et Wils (2001)**

Ces auteurs divisent la GRH en trois parties :

Gestion administrative, gestion opérationnelle et gestion stratégique.

**Figure N°07: La décomposition de la GRH**



**Source: le Louarn et Wils, « l'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Edition Liaisons. 2001.**

Pour l'évaluation de la performance

❖ **Performance administrative de la fonction RH**

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

❖ **Performance opérationnelles de la fonction RH**

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

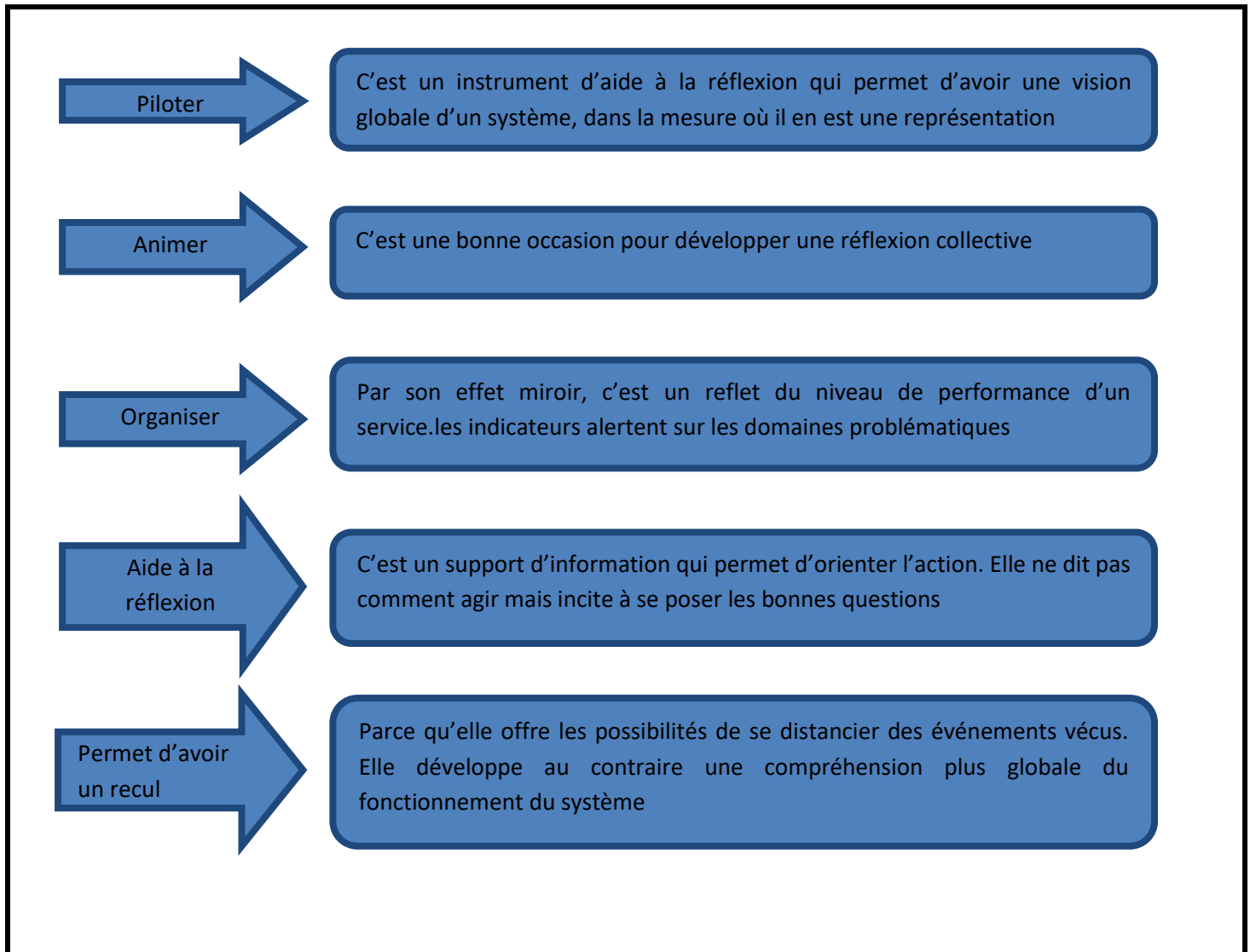
❖ **Performance stratégique de la fonction RH**

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

### **3.3.2 Les objectifs de la mesure de la performance**

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

**Figure N°08 : Objectifs de mesure de performance**



**Source :** <http://fr.cribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-Performance-financiere-pdf>

### **3.3.3 La mesure de performance de la fonction ressource humaine**

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

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

### **3.4 Les indicateurs de la performance des ressources humaines**

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

- **Les indicateurs économiques ou financiers** : comme les relations de productivité et ratios de dépenses en RH.
- **Les indicateurs structurels** : comme le taux d'encadrement.
- **Les indicateurs de recrutement**

**Cout d'embauche** : mesure le montant total d'argent déboursé par l'entreprise pour recruter un nouvel employé.

**Délai d'embauche** : c'est le temps requis (nombre moyen de jours calendriers) pour pouvoir un poste.

**Indice de qualité de l'embauche** : cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'entreprise, en plus de mesure la qualité des embauches faites.

- **Les indicateurs de satisfaction** : comme l'ambiance au travail ou le temps d'encadrement.
- **Les indicateurs de mouvement (mobilité)** :

**Taux de promotion** : cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

**Taux de mobilité interne** : c'est le total des mouvements transfert, promotion, rétrogradation

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

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

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

## ***Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise***

---

- **Les indicateurs de rémunération** : comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion.
- **Les indicateurs d'absentéisme** : nombre total d'heurs d'absences exprimé en pourcentage des heurs disponibles pour travailler.

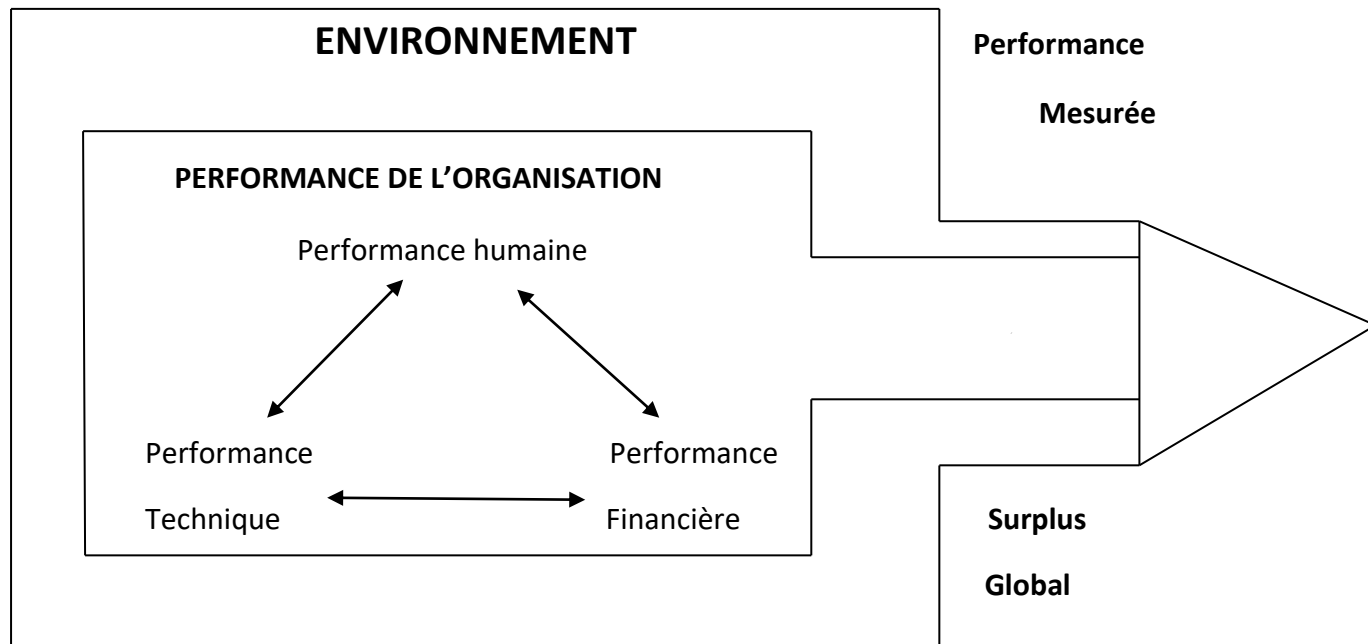
### **3.5 Identification des sources de performance RH**

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

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

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

**Figure N°09: Les sources de performance**



Source : Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances. P172

### **3.5 Le rôle de la formation dans la performance de la ressource humaine**

La formation alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise d'une part et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportement.

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

## *Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise*

---

Une révolution de la formation est en marche, la formation est beaucoup plus directement connectée au déploiement de stratégie et à la recherche de performance<sup>1</sup>.

### **3.6 L'impact de la formation sur la performance**

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

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

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

- Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
- Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production : c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.

Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances <sup>2</sup>»

---

<sup>1</sup> P.KODRA, Stratégie et Formation, Edition Dunod France, 2011, P26.

<sup>2</sup> B.MARTORY, D. CORWET, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, Edition Dunod, Paris, 2002, P89-90.

## *Chapitre 02 : Le rôle de la formation des ressources humaines dans une entreprise*

---

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la formation est une nécessité absolue au sein d'une organisation. Tout acte de formation exercé au sein d'une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective.

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

## Chapitre III

---

*Étude de la formation comme levier de  
performance au sein de l'ADE*

---

### Introduction

Afin de compléter notre travail théorique suivant les deux chapitres précédents, nous allons analyser l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise ADE.

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

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

### Section 1: historique, missions et objectifs de l'ADE

Avant de parler de l'ADE unité de Tizi-Ouzou, il est important au préalable de présenter la direction générale de l'ADE ais à Alger.

#### 1.1 Historique de l'ADE

Au lendemain de l'indépendance, les missions de l'hydrauliques étaient réparties les travaux publics et l'agriculture.

Le secteur des travaux publics et de la construction assuraient l'essentiel des missions à travers les directions centrales au ministère de l'agriculture et de service extérieurs : le SES (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuellement) et le SEGGTH (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuellement ANB et en partie l'AGEP)

Le ministère de l'agriculture, de son côté, assurait toutes les prérogatives relatives à l'irrigation de l'hydraulique rural. Relevant de service public, le monopole de gestion de l'eau potable sur le territoire national a été confi à la société SONADE, créée en 1970. Par la suite, trois ordonnances sont promulguées : la première en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE à la gestion des infrastructures de production ; la seconde en 1975 pour placer la direction régionale d'Alger sous la tutelle du wali d'Alger et étendre ses attributions à la direction de la gestion de la distribution et la troisième, en 1977 pour dissoudre la direction régionale SONADE d'Alger.

En 1977, la a été crée la société de la wilaya d'Alger (SEDAL) chargée de la gestion des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement dans la wilaya d'Alger. En 1983, 17 entreprises nationales sont créées pour prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national (2 à 4) wilaya par entreprise.

En 1987 quelque neuf entreprises régionales couvrant 22 wilayas ont été créés par décret, et 26 entreprises de wilaya par délibération des assemblées populaires de wilaya.

En 1992, les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial). Il faut signaler qu'en 1997, le gouvernement avait décidé de revoir cette organisation à la lumière des nouvelles dispositions du code des eaux.

## **Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE**

---

C'est ainsi que le système de production et de distribution d'eau potable à partir des ressources en eau mobilisable localement ont été placés sous la compétence de communes conformément aux dispositions de la loi relative à la commune. Les systèmes régionaux de production d'eau (barrages et transfert notamment) devraient être assurés par l'établissement d'eau.

Depuis avril 2001, la gestion de l'eau a été confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dénommé l'algérienne des eaux (ADE) créée par décret exécutif.

L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau. Le siège de l'établissement est fixé à Alger. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière. Il est régi par les règles administratives dans ses relations avec les tiers, il est assisté d'un conseil d'orientation et de surveillance composé de représentants différents départements ministériels concernés par l'activité.

### **1.2 Principales missions de l'ADE**

Parmi ses principales missions, l'ADE est chargée de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable dans tous ses volets de gestion de la production, transfert, traitement, stockage, adduction, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle. L'ADE est par ailleurs chargée de la maîtrise d'ouvrages et de la maîtrise d'œuvre pour son propre compte et/ou délégation pour le compte de l'état ou des collectivités locales. Elle se présente comme un instrument de régulation des opérations de gestion déléguée à des opérateurs Algériens ou étrangers.

- Le service public de l'eau potable visant à assurer la disponibilité de l'eau aux citoyens.
- La numérisation et la surveillance de la qualité d'eau.
- La police des eaux, détecte et met fin au branchement illicite.
- Limitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).
- Satisfaction des besoins de la population et d'assurer une bonne gestion de distribution des eaux.

### **1.3 Objectifs de l'entreprise ADE**

Depuis création 2001, ADE s'est assigné les objectifs suivants

## **Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE**

---

Assurer une meilleure dotation en eau potable des populations. Pour relever cet objectif, en plus des investissements très lourds dans les infrastructures et la mobilisation, de notamment dans le développement de nouveaux barrage et la construction de nouveaux barrages et la réalisation de stations de traitements de dessalement de l'eau de mer. L'ADE s'est inscrite dans une politique de rationalisation des déperditions en eau, tant au niveau des points de production qu'au niveau des points de production qu'au niveau des réseaux de distribution ;

Développer une nouvelle approche qui rompt avec la vision classique qui réduisait le problème des fuites d'eau à simple problème de maintenance des réseaux de distribution ;

Installer les compteurs dans tous les points de production et de distribution, afin de quantifier les volumes exploités et localiser par même les facteurs techniques et de gestion qui font baisser le rendement des installations.

### **1.4 Organisation administrative de l'ADE**

La forme d'organisation et le mode de fonctionnement de l'établissement sont de nature déconcentrée. Il se subdivise en 15 zones de gestion de l'établissement et le fonctionnement du service public de l'eau au niveau de la wilaya et la commune devra faire objet d'une concentration avec les collectivités locales.

L'ADE est subdivisée en 15 zones dont la zone de Tizi-Ouzou unité de Tizi-Ouzou qui est notre champ d'étude. Chaque zone est structurée en unités ; 04 unités. L'organigramme de l'ADE est présenté ci après.

La direction générale de l'Algérienne des eaux est subdivisée en 05 agences régionales, couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins hydrauliques.

- L'agence régionale d'Alger
- L'agence régionale d'Oran
- L'agence régionale de Chlef
- L'agence régionale d'Ouargla
- L'agence régionale de Constantine

Les agences régionales sont subdivisées aussi en :

- 16 zones

## **Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE**

---

- 49 unités

Chaque zone est subdivisée en unité.

Exemple : la zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de trois unités :

- Unités de Tizi-Ouzou
- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira

Chaque unité gère plusieurs centres et un centre peut gérer un ou plusieurs secteurs.

Le directeur de zone exerce l'autorité sur quatre unités :

- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira
- Unités de production
- Unités de Tizi-Ouzou qui est notre secteur d'accueil.

### **1.5 Délimitation du champ d'étude : unité de Tizi-Ouzou**

#### **1.5.1 Missions de l'ADE de Tizi-Ouzou**

Elle a pour missions principales d'assurer un service de qualité en matière de gestion et de distribution de l'eau potable, elle est chargée de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable dans tous ses volets de gestion, de production, traitement, distribution et approvisionnement en eau potable et industrielle.

L'établissement est chargé de la gestion des réseaux, d'administration et des eaux usées.

En plus de ses missions principales, ADE a d'autres activités, telles que : les petits travaux en eaux potable et de branchement.

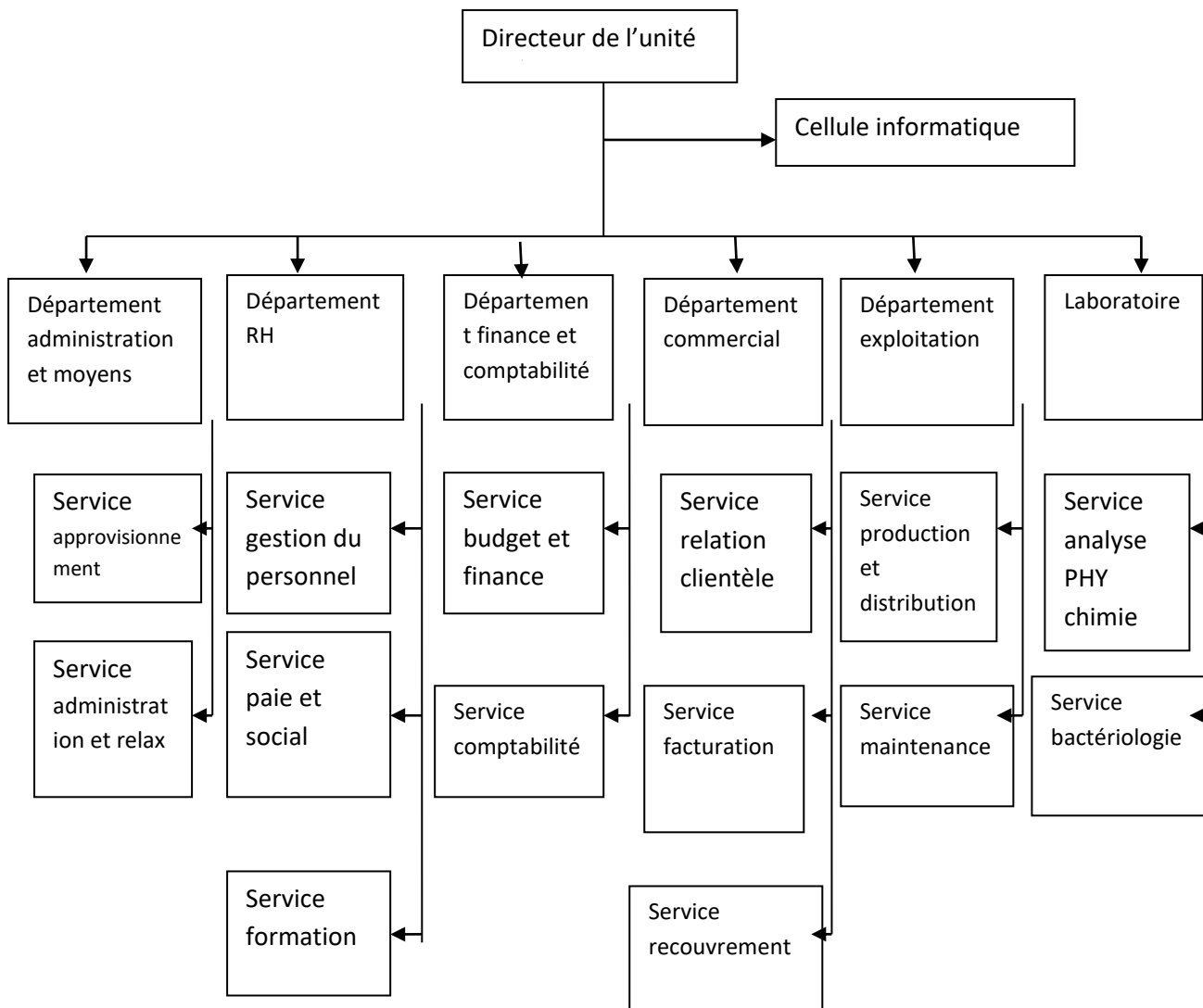
En raison de la multitude et de la diversité de ses stations de programme en exploitation, mode de gestion par chaîne d'AGEP grâce à l'appui logistique d'eau. Sur orientation de la direction générale, un centre de production a été créé à cet effet.

Celui-ci a pour mission de veiller à une meilleure optimisation des moyens humains et matériels investis dans l'exploitation des chaînes d'AGEP mettant un monde opératoire « management processus ».

**1.5.2 Organisation administrative de l'unité de Tizi-Ouzou**

A l'ADE, la structure fonctionnelle est la structure qui est la plus répondeuse, l'autorité va du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'un directeur qui fait parvenir ses stratégies à ses subordonnés au niveau des différentes structures en 'occurrence pour qu'elles soient ensuite diffusées dans l'opération.

**Figure n°9 : organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou**



**Source : Etablie par nos soins à partir des données de l'ADE de Tizi-Ouzou 2022.**

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

Elle est structurée en une direction et en plusieurs départements :

### 1.5.2.1 Directeur d'unité

Il est au sommet de l'entreprise et veille à son bon fonctionnement en supervisant de tout. Il est aidé, dans sa gestion par une secrétaire qui assure la communication interne et externe.

Il est dans ses taches par :

- Un assistant juridique qui suit les affaires juridiques de l'entreprise ;
- Un assistant chargé de la sécurité de patrimoine qui est chargé de la sécurité de l'entreprise ;
- Une cellule informatique qui est chargé de la programmation et de la maintenance.

### 1.5.2.2 les départements

**A- Département administratives et moyens :** il comprend trois services :

- Service approvisionnement
- Service administrative et relation externe
- Service moyen généraux et parc roulant.

**B- Département finance et comptabilité :** il comprend trois services :

- Service comptabilité générale
- Service budget et finance
- Service comptabilité gestion.

**C- Département commercial :** il comprend trois services :

- Service relations clientèle
- Service facturation
- Service recouvrement.

**D- Département exploitation :** il comprend trois services :

- Service production distribution
- Service développement et d'exploit
- Service maintenance.

**E- Laboratoire :** il comprend deux services :

- Service analyse physique et technique
- Service analyse bactériologique.

### 1.5.2.3 Département ressources humaines

C'est notre structure d'accueil i est organisé de trois services :

- **Service gestion du personnel** : ses activités consiste à :
  - Mettre en œuvre les actes de gestion individuels et collectifs et les actions de gestion des ressources humaines applicables aux niveaux de l'unité ;
  - Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de réglementation, conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion ;
  - Diffuser l'information relative aux procédures de gestion et aux actions de gestion des ressources humaines ;
  - Veiller à la tenue, mise à jour et le classement des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et bases de données associées.
  - Veiller à la tenue, et la mise à jour des registre règlementaires et registres internes, et établir les tableaux de permanence et d'astreinte ;
  - Coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales ;
  - Préparer tous les documents règlementaires liés à la gestion du personnel (contrat de travail, attestations...) ;
  - Assurer le suivi des relations avec les caisses sociales
  - Veiller au classement et à la conservation des documents de la gestion ;
  - Participer au processus de recrutement et aider à l'intégration des candidats recrutés.
  
- **Service formation** : il a pour mission :
  - Participer à la définition de la politique de formation de la société ;
  - Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société ;
  - Etablir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel ;
  - Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation des offres ;
  - Assurer le suivi et le contrôle périodique les gents en formation ou en perfectionnement ;

Veiller au classement et à la conservation des documents liés à la gestion de la formation.

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

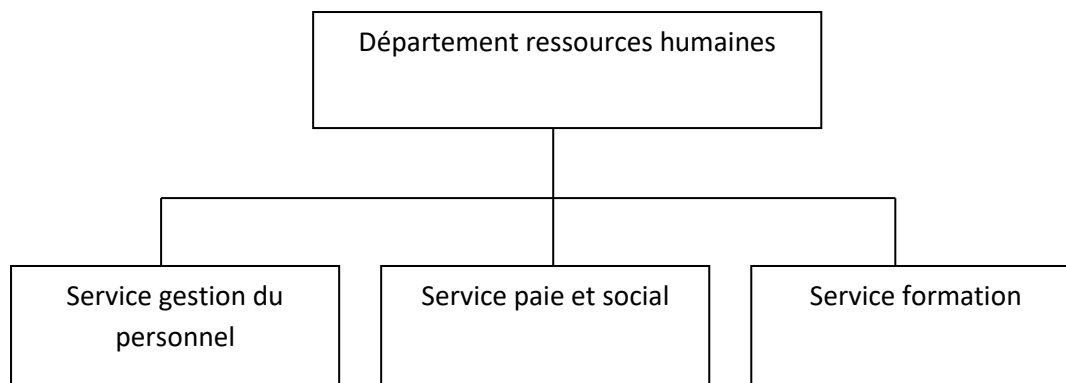
- **Service paie et social** : il est chargé d'assurer l'ordonnancement de la paie et transmettre la DFC les pièces nécessaires à l'engagement de la paie et des charges et fiscales et veiller aux respects des délais :
  - Assurer les suivis et supervision des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR...)
  - Veiller aux respects des obligations légales et conventionnelles liées à la paie et aux prestations sociales et s'assurer de leur mise à jour,

Superviser, coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales.

### Ce département a comme mission

- De veiller aux obligations légales et réglementaires ;
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'ADE ;
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- L'établissement du plan de formation de l'unité ;
- L'élaboration périodique du tableau de bord des ressources humaines de l'unité ;
- Le contrôle de l'application des procédures et la législation de travail dans l'unité.

**Figure n°10: les différents services du département des ressources humaines**



Source : établie par nos soins à partir des données de l'entreprise

### Section 02 : organisation de la formation au sein de l'ADE

La formation est obligatoire dans tous les secteurs économiques, la loi algérienne dégage « 2% de la masse salariale » qui sont envoyés en formation.

Avant d'offrir une formation, il est important de bien déterminer les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation et de la résolution d'un problème particulier c'est le cas de l'ADE.

#### 2.1 Identification des besoins de formation

Il existe au moins 04 canaux d'alimentation des besoins en formation continue en entreprise :

- 1- La stratégie de l'entreprise et ses projets à moyen terme,
- 2- Ses politiques de développement et de gestion des ressources humaines,
- 3- Les dysfonctionnements constatés ainsi que les projets existants à l'échelle des départements / services,
- 4- Les demandes de formation continue du personnel exprimées de manière individuelle et/ou collective.

La démarche et les outils permettant de déterminer les actions de formation nécessaire pour répondre aux besoins relevés par chacun des canaux.

Souvent les actions ne peuvent être envisagées seules, mais viennent soutenir d'autres actions de nature différente (réorganisation des modes de production, engagement de personnel, mobilité interne, acquisition de nouveaux équipements...), le consultant veillera à déterminer ces actions, à les mentionner au commanditaire, de façon à ce que les actions de formation atteignent plus sûrement les objectifs qui leur ont été assignés.

**L'outil 3.1.** Synthétise les besoins en formation continue classés par domaine de formation.

Les étapes que suit l'ADE pour identifier ses besoins en formation sont :

#### **1-Repérage des besoins en formation continue liés aux projets stratégiques de l'entreprise**

Il s'agit de faire formuler, par les dirigeants de l'entreprise, les projets de développement stratégique de cette dernière, afin d'engager les besoins induits en formation continue.

**L'outil 2.1.** Est conçu comme support d'identification des projets, ainsi que des questions d'approfondissement.

L'objectif est de relever les besoins en formation continue qui permettent de favoriser la réalisation des projets stratégiques.

### **2-Cerner les grandes caractéristiques du personnel de l'entreprise et les politiques de gestion des ressources humaines**

L'analyse des caractéristiques générales du personnel de l'entreprise et de politique de gestion des ressources humaines permet de déterminer les points d'appui ou les freins au développement de la formation continue au sein de l'entreprise.

L'analyse du diaporama de gestion des ressources humaines permet de relever les actions de formation continue.

**L'outil 2.2.** Permet de recueillir l'essentiel des données de base relatives au personnel : effectif totaux, ventilation par sexe, par groupe d'âge, par ancienneté, par niveau de formation agrégé et par grandes catégories socioprofessionnelles, absentéisme, accidents et taux de rotation du personnel.

En principe, toutes ces données devraient figurer dans les rapports de l'entreprise. A défaut, le responsable du personnel devrait pouvoir les proposer.

**L'outil 2.3.** Relève les incitants prévus par l'entreprise pour développer la formation continue en son sein. Il permet également au consultant de proposer des améliorations pour que la formation continue soit mieux prise en considération.

### **3-Auditer le système de formation continue en entreprise**

En complément de l'analyse des ressources humaines, il convient d'approfondir l'analyse par l'audit du service formation (pour autant qu'il existe) ou de la « fonction formation » dans l'entreprise et il est opportun de cerner le stade de développement de la formation continue dans l'entreprise en question.

Cet audit permet de mesurer l'écart est donc le chemin à parcourir entre « l'état actuel » de la formation continue dans l'entreprise (**outil 2.4**) et ses projets ou ambitions en matière.

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

En apprendre d'avantage sur les thèmes et les types de formations réalisées, sur les groupes ciblés, sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, sur les formations annulées,... permet d'éclairer le présent et l'avenir potentiel de la formation continue au sein de l'entreprise et d'identifier les freins au développement de la formation ; présents dans l'entreprise.

Quatre outils permettent d'effectuer cette analyse des actions antérieures de formation continue initiées par l'entreprise :

- **L'outil 2.5.** sert à recueillir les informations relatives aux actions de formation des deux dernières années (au minimum celles de l'année antérieure) ;
- **L'outil 2.6.** fournit une batterie de ratios et d'indicateurs de l'effort de formation continue dans l'entreprise ;
- **L'outil 2.7.** propose une grille de lecture des actions de formation réalisées. Il synthétise les formations fournis par **L'outil 2.5.** et fournit une image de formation continue au sein de l'entreprise ;
- **L'outil 2.8.** propose une liste exhaustive de critères d'appréciation et d'évaluation globale d'une action de formation.

### **4-Repérer les besoins en formation à partir de l'analyse du fonctionnement/dysfonctionnement des départements/ services**

Ce diagnostic permet de détecter les besoins en formation :

- Nés des projets/plans d'action conduite à l'échelle des départements/services découlant des projets stratégiques de l'entreprise,
- Induits par des dysfonctionnements au sein des départements/services,
- Générés par les évolutions importantes des emplois.

**L'outil 2.9.** Permet de procéder à cette collecte d'information à l'échelle d'un département /services et mobilisant les interlocuteurs qualifiés à ce niveau.

La détection et l'analyse des dysfonctionnements au sein des départements /services révèlent des besoins en formation continue. Ceux-ci doivent être clairement imputés à certains déficits organisationnels, de communication, de compétences ou de comportements.

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

L'**outil 2.10.** est un modèle de recensement des dysfonctionnements il fournit une liste non limitative des dysfonctionnements les plus fréquents, avec les facteurs explicatifs.

Grâce à L'**outil 2.11.**, il faut affiner les causes des dysfonctionnements recensés et déterminer si la formation constitue une réponse adéquate au développement et au perfectionnement des compétences.

Des emplois menacés, des emplois « mutants » et encore des emplois à créés ou nouvellement créés, on les appelle des emplois sensibles et qui sont amenés à évoluer, leurs titulaires doivent adapter leurs compétences aux nouvelles exigences liées à leur emploi respectif. Des lors, une démarche structurée s'impose :

<b>1</b>	Identification des emplois sensibles	<b>Outil 2.12.</b>
<b>2</b>	Description des emplois sensibles (missions, activités, tâches,...)	<b>Outils 2.13.</b>
<b>3</b>	Mesurer de l'écart entre les compétences attendues par les titulaires des emplois	<b>Outils 2.14.</b>

### **5-Repérer les besoins en formation continue à partir des demandes exprimées par le personnel**

Les titulaires des emplois peuvent identifier leurs lacunes dans l'exercice de leur fonction (exigences de qualité, de productivité, d'évolution,...) leurs projets d'évolution dans l'entreprise peuvent acquérir la maîtrise de nouvelles compétences. Ils peuvent aussi négocier, à l'occasion d'une mutation ou de nouvelles responsabilités, l'acquisition de nouvelles capacités dans tel ou tel domaine.

Brefs, les occasions peuvent être multiples pour le personnel d'identifier par lui-même des besoins et contenus de formation. Le consultant pourra utiliser les informations recueillies par différentes sources :

- Entretiens annuels d'évaluation ;

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

- Enquête par voie de questionnaire ;
- Entretiens spécifiques ;
- Analyse.

Si ces informations ne peuvent être fournies par l'entreprise, le consultant peut se rabattre sur une collecte ciblée de ces projets/besoins en formation auprès d'un échantillon du personnel concerné par l'action envisagée. Pour ce fait, il est conseillé d'utiliser **L'outil 2.15**. «Fiche de collecte des besoins individuels en formation continue ».

La démarche est la suivante :

- 1- Le membre du personnel stipule ses projets/besoins en formation,
- 2- Le responsable hiérarchique direct valide des suggestions en ce référant aux objectifs du service/également de suggérer quelques enrichissements,
- 3- Le responsable de formation valide les différentes suggestions au regard des objectifs de l'entreprise et des objectifs du plan pluriannuel de formation projeté, s'il existe.

### 2.2 Le projet de plan de formation

Les demandes exprimées par les responsables de structures ne reflète et pas souvent les besoins réels de formation et pour cela il est nécessaire de faire une analyse profonde et de bien étudier ces demandes afin de localiser la solution.

Lorsque le demande de fonction parvient, le directeur de l'unité ADE doit approuver ces besoins en collaboration avec les responsables des structures en cour de réunion d'approbation du projet du plan de formation qui sera transmis à la direction des ressources humaines. Cette dernière (DRH) et les responsables de la formation procèdent à un débat concernant le dossier de la formation et ce en collaboration avec le directeur financier, pour arrêter les actions de formation à mettre en exécution, et fixer le coût global de ces actions.

Enfin ce dossier est transmit au directeur général qui donnera son approbation définitive pour faire un plan de formation.

Alors cette phase permet de passer des besoins/projets de formation identifié déjà et repris dans la grille de synthèse (**L'outil 3.1**) au plan de formation.

Le passage au plan de formation nécessite de tenir compte des contraintes de temps de budget, d'opérer des arbitrages, d'étaler les projets de formation envisagés dans le temps.

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

Les arbitrages seront réalisés en fonction de différents critères de priorité :

- Impact stratégique de l'action de formation ;
- Population ciblée ;
- Degré d'urgence.

Cette année, ce plan réactualisé pour intégrer les évolutions qui marquent l'entreprise et son environnement.

Lors de l'élaboration de ce plan pluriannuel de formation le consultant doit :

### 1-Dégager les thèmes prioritaires

Pour déterminer les thèmes qui sont prioritaires pour l'entreprise, **L'outil 3.2.** Propose une liste de dix (10) critères d'importance variable. Ces derniers concernent, entre autre, la conformité aux projets stratégiques de l'entreprise, les niveaux de qualification des populations concernées et le climat social, ils doivent être appliqués à chaque thème ou domaine de formation envisagé.

### 2-Se donner les repères budgétaires

La capacité financière de l'entreprise à financer son plan de formation influence les choix qui seront effectués.

A ce stade, le consultant doit estimer le coût de chaque action de formation, **L'outil 3.3.** Permet de calculer ce coût en tenant compte d'éléments variables : nombre de personnes impliquées, formule intra-entreprises, niveau souhaité de formation, lieu de déroulement de la formation,...

### 3-Elaborer un plan de formation

A terme de cette démarche, l'entreprise possède une liste de projets prioritaire et correspondant à l'effort d'investissement en formation de son personnel qu'elle a prévu de réaliser durant les trois (03) années à venir (**L'outil 3.4.**).

La phase suivante consiste à établir une fiche de synthèse reprenant l'ensemble des actions de formation recueillies lors des phases précédentes. **L'outil 3.5.** propose un modèle de fiche.

### 2.3 Gestion et types de formation au sein de l'ADE

La gestion de la formation au sein de l'ADE est comme suit :

#### 2.3.1.1 La formation à l'initiative du travailleur

Les actions de formation peuvent être :

- **La formation planifiée** : c'est l'ensemble des actions de formation qui figurent dans le plan de formation, établie en fonction des besoins exprimés par les différentes unités.
- **La formation occasionnelle ou ponctuelle** : la formation occasionnelle ou ponctuelle est une opération lancée par l'employeur à l'intention d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs, se traduit par une participation dans des journées d'études ou séminaires permettant aux travailleurs d'actualiser leur savoir indispensable à l'accomplissement de leurs tâches.

Cette formation n'est pas budgétisée car elle ne figure pas dans le plan de formation. La demande de formation ponctuelle doit être acceptée par le directeur de l'unité qui va la transmettre au directeur des ressources humaines pour l'étudier.

Conformément aux conditions favorables le DRH doit :

- Étudier la possibilité d'élargir cette action aux autres unités de l'entreprise.
- Notifier son accord au directeur de l'unité pour la concrétisation de cette action de formation.

Si les conditions sont favorables le DRH notifie au directeur de l'unité le motif du rejet.

#### 2.3.1.2 La formation à volonté du travailleur

Il s'agit d'un besoin de formation exprimé par le travailleur à titre individuel qu'il juge nécessaire dans le cadre de son activité professionnelle.

Cette demande de formation doit être adressée sous couvert de la voie hiérarchique au directeur de l'unité en précisant :

- La nature de la formation ;
- La durée de formation ;
- Le programme de la formation avec l'emploi du temps ;

- L'organisme de formation ;

La demande revêtue les avis favorable de l'unité doit être transmise à la direction des ressources humaines pour décision.

Aux conditions favorables, le DRH notifie le motif du rejet au directeur de l'unité, la demande et une copie de la notification seront classées dans le dossier administratif de l'intéressé.

### 2.3.2 Les types de formation

Il existe 05 types de formation au sein de l'ADE

#### ❖ Les formations professionnelles spécialisées

C'est une action qui vise à l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaire pour le mettre dans un poste de travail déterminé. Elle est aussi destinée à l'occupation initiale d'un emploi ou à l'accès à un corps, ou à un grade supérieur pour les travailleurs, ainsi qu'à la préparation aux concours et aux examens professionnels, elle est de longue durée (une année et plus) et diplômante.

#### ❖ Le perfectionnement professionnel

Il s'agit d'une action de formation visant une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évaluation technique et ceci par un relèvement continu du travailleur et de ses capacités, il vise aussi l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des compétences professionnelles.

#### ❖ Recyclage

Il concerne les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou bien à de nouveaux emplois qui ne présentent pas de promotion.

#### ❖ Séminaire

C'est une action de formation de courte durée de (01 à 05 jours). Permettant aux travailleurs la mise à niveau de leur savoir faire, elle permet la vulgarisation, la mise à jour des techniques ayant trait aux fonctions de l'entreprise.

### ❖ Fonction continue

Il s'agit d'une action de formation qui assure quotidiennement un poste d'emploi au profit des travailleurs, sous une responsabilité hiérarchique. La formation continue présente un double intérêt pour l'entreprise :

- Elle permet d'assurer d'une façon économique une polyvalence, voir une préparation à d'autre poste de travail.
- Elle doit par conséquence, prévoir et encourager d'une façon permanente ce cycle de formation.

## 2.4 Le plan de formation

### 2.4.1 Définition du plan de formation

Au niveau de l'ADE la formation est élaborée chaque année, il correspond au recensement des besoins en formation déjà établie, y compris les besoins exprimés par le personnel et ceux établie par la hiérarchie lors de l'enquête annuelle du responsable de formation. Ce plan est une traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, pour une période donnée (annuelle ou pluriannuelle), et ça on peut le constater dans **L'outil 3.4**. Et **L'outil 3.5**.

Le plan de formation contient :

- Les objectifs ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories bénéficiaires ;
- La manière dont les actions seront évaluées.

### 2.4.2 Le financement de la formation

## 2.5 Sélection du fournisseur de la formation

A l'ADE le coût de formation est supporté en intégralité par celle-ci par le biais de la commission budgétaire que font les responsables de la formation. Le budget de la formation ne doit pas dépasser 1% de la masse salariale annuelle comme l'exige réglementation. Le

## **Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE**

---

budget prévisionnel de la formation est établie par le chargé de formation sur la base des données du plan de la formation de l'année écoulée. Quand il s'agit d'une formation occasionnelle ils exploitent le reste du budget non utilisé.

### **2.5.1 Identification de l'organisme formateur**

Afin d'assurer des formations de qualités pour son personnel qui vont permettre d'atteindre ces objectifs, l'entreprise doit sélectionner des fournisseurs de qualité.

Pour cela et après avoir élaboré le plan de formation et son budget, l'entreprise va lancer un appel d'offre envoyant les fiches techniques élaboré pour l'action retenue (sauf pour les séminaires) accompagnée d'un délai pour les réponses.

Une fois que les réponses parviennent à l'entreprise, celle-ci va procéder à un choix de la meilleure offre.

### **2.5.2 Méthodes de sélection de l'organisme formateur**

L'étude de la sélection de meilleurs offres des fournisseurs est faite par une commission d'évaluation en présence du :

- Responsable de la structure qui à demandé la formation ;
- Responsable des finances et de comptabilité ;
- Le responsable des ressources humaines ;

Et la sélection ce fait à base d'une grille de sélection d'un fournisseur produit formation, conçue pour permettre de faire le meilleur choix possible.

Cette grille de base sur quatre critères d'appréciation :

- L'offre technique : programme, moyens pédagogique, la qualité de la documentation.
- L'offre économique : coût de la formation.

## **2.6 L'évaluation de la formation**

L'évaluation de la formation au niveau de l'ADE se fait par le responsable de la formation de la structure ressources humaine.

### **2.6.1 L'évaluation de la formation pendant la période de formation**

Pendant le déroulement de la formation, un suivi est exigé des responsables du personnel, leur permet de s'en acquérir et de contrôler la discipline, la mise en œuvre du

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

programme de formation et les résultats périodiques obtenus par leur agent mis en formation  
**L'outil 5.1.** Permet de procéder à l'évaluation de satisfaction des participants.

A cet effet, la périodicité du travailleur mise formation doit être transmise au responsable du personnel de l'unité par l'organisme formation, précisant ce qui suit :

- L'assiduité de l'agent (fiche de la présence) ;
- Degré d'assimilation théorique (teste de contrôle) ;
- Notre obtenue (fiche de notation).

En sus des résultats périodiques que transmettra l'organisme formateur, le responsable du personnel de l'unité est chargé de contrôler et d'apprécier sur le terrain la conduite et la discipline des agents mis en formation et rend compte au directeur de l'unité qui prendra les mesures qui s'imposent en cas d'indiscipline. **L'outil 5.3.** Permet de procéder à l'évaluation des effets de la formation.

Le responsable du personnel de l'unité, doit effectuer sur le terrain des contrôles périodiques au moins une fois par mois.

### 2.6.2 L'évaluation après la période de formation

Au niveau de l'ADE on distingue deux types d'évaluation :

#### 2.6.2.1 L'évaluation à chaud

Cette évaluation est faite à l'issue de la période formation afin de mesurer l'efficacité pédagogique du stage et de vérifier que les salariés formés sont capable de transférer leurs acquis dans leur situation de travail.

Un certain nombre de procédures peuvent être retenus pour effectuer cette évaluation :

- **Questionnaire** : c'est un ensemble de questions programmées pour les agents formés afin de mesurer l'efficacité de la formation.
- **La synthèse** : après l'étude de questionnaire d'évaluation sur les actions de formation mis en œuvre, le responsable de la formation élabore une synthèse qui résume les résultats obtenus, concernant la qualité de formation exercée.

#### 2.6.2.2 L'évaluation à froid

Cette l'évaluation est faite à l'issue de la formation mais après une période d'activité de poste de travail,

## **Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE**

---

- Un mois pour les postes d'exécution ;
- Deux mois pour les postes de maîtrise ;
- Trois mois pour les postes de cadres ;

Ce niveau se fait dans le but d'évaluation les formés dans le milieu de travail par épreuves pratiques, afin de découvrir s'ils appliquent les connaissances acquises pendant la formation.

### **2.7 L'évaluation de fournisseur et le bilan de formation**

#### **2.7.1 L'évaluation du fournisseur**

L'évaluation de fournisseur consiste à attribuer une valeur à la qualité de la formation qui se compose de :

- La qualité de formation ;
- La qualité de la documentation ;
- Le coût ;
- Respect du délai de réalisation ;

L'évaluation sera comme référent pour l'entreprise pour faire la sélection de l'organisme formateur de l'année à venir.

#### **2.7.2 Le bilan de formation**

A la fin de l'année, les responsables de personnel des unités établissent un bilan annuel de formation et le transmettent à la direction des ressources humaines pour études et synthèses.

Ce bilan est un document comptable qui permet de décrire la situation de la formation à une date donnée et pour mesurer tous les résultats.

Il permet au responsable de formation d'enregistrer dans le plus grand détail les objectifs retenus par chaque action de formation et d'étudier les actions prévues qui sont réalisées et celles non réalisées.

Il permet aussi d'inscrire le montant qu'il a mis à la disposition de son action de formation.

Le bilan de formation est constitué de deux catégories :

### Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

---

- **Bilan qualitatif** : il comprend le résultat de la formation « la qualité et l'efficacité des actions de la formation ».
- **Bilan quantitatif** : c'est un bilan chiffré des actions de formation réalisées durant cet exercice, il comprend les couts de la formation, le nombre d'agents, le nombre d'actions réalisées,...

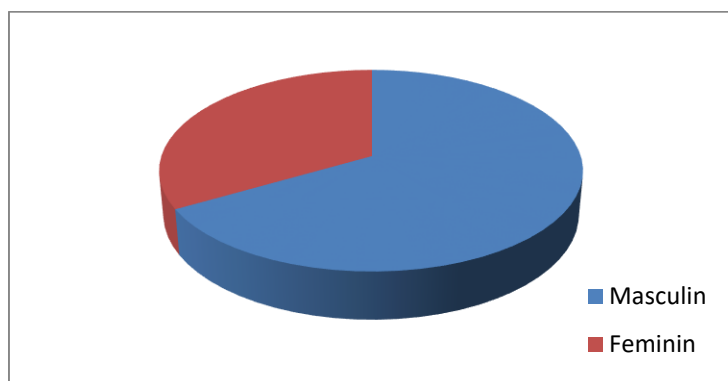
### Section 03 : L'analyse des données et interprétation des résultats

#### Partie I : Les données personnelles

Tableau N°6 : La répartition de la population d'étude selon le sexe

Sexe	Nombre	pourcentage
Masculin	20	66.67%
Féminin	10	33.33%
Total	30	100%

Figure N°11 : La répartition de la population selon le sexe



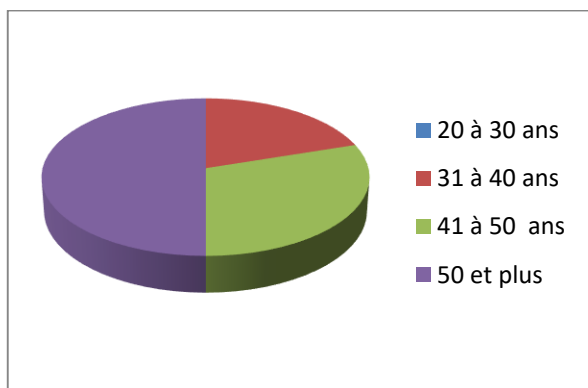
Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête

A partir des données du tableau, on remarque que la majorité des personnes interrogées sont de sexe masculin avec un taux qui s'élève jusqu'à 66.67% contre 33.33% de sexe féminin.

Tableau N°7 : La répartition de la population selon l'âge

Age	Nombre	Pourcentage
20 à 30 ans	0	0%
31 à 40 ans	6	20%
41 à 50 ans	9	30%
51 et plus	15	50%
Total	30	100%

**Figure N°12: La répartition de la population selon l'âge**



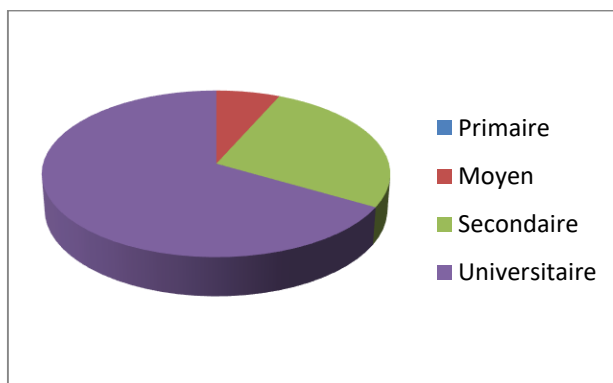
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

D'après les données indiquées dans cette figure ci-dessus, nous avons remarqué que 15 salariés dans le pourcentage est de 50% constituent la catégorie la plus dominante dans notre population d'étude qui varie entre 51 ans et plus, la deuxième catégorie dont l'âge des salariés est entre 41 à 50 ans qui dispose d'un taux de 30% qui recouvre 9 salariés. La troisième catégorie dont l'âge des salariés est entre 31 à 40 ans avec une fréquence de 6 salariés dont le taux de 20%. En fin la dernière catégorie dont l'âge de 20 à 30 ans dispose aucun salarié.

**Tableau N°8 : La répartition de la population selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	2	6.66
Secondaire	8	26.66%
Universitaire	20	66.67%
<b>Total</b>	30	100%

Figure N°13 : La répartition de la population selon le niveau d'instruction



Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête

D'après les données de tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtes ont un niveau d'étude assez remarquable, dont la plupart ont un niveau universitaire avec 20 personnes pour un taux de 66.67%, suivi par une minorité de personnes qui ont un niveau secondaire avec 8 personnes pour un taux de 26.66 et seulement deux personnes ont un niveau moyen .

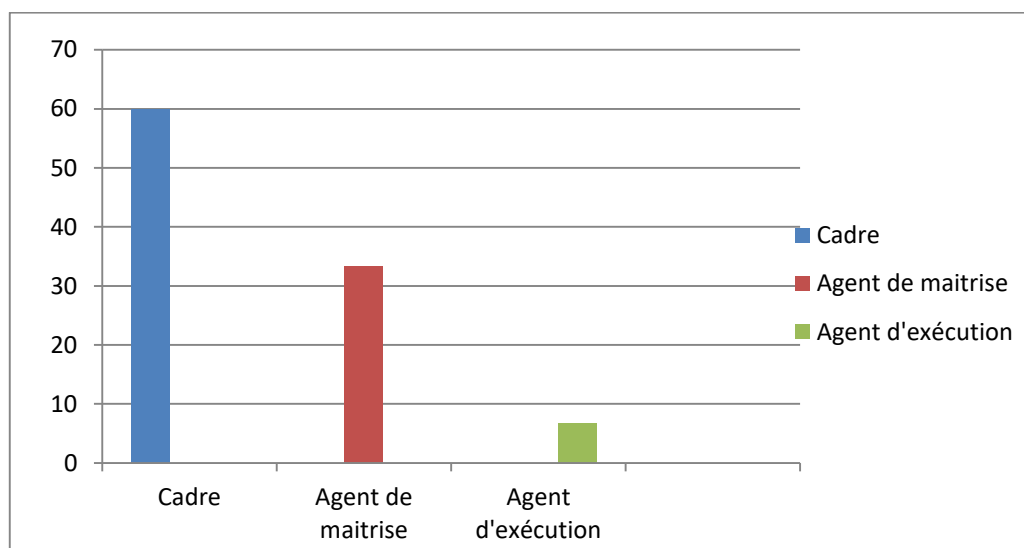
Aussi les responsables de formation soulignent qu'il est primordial de former davantage ses employéés qui ont déjà un bon niveau d'instruction pour préserver en premier lieu leurs connaissances et les protéger de l'obsolescence.

Néanmoins, même les employés à niveau de construction moyens sont formés pour leur attribué la possibilité d'émerger et d'avancer dans leur domaine d'activité.

Tableau N°9 : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Nombre	pourcentage
Cadre	18	60%
Agent de maîtrise	10	33.33%
Agent d'exécution	2	6.67%
Total	30	100%

**Figure N°14 : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle**



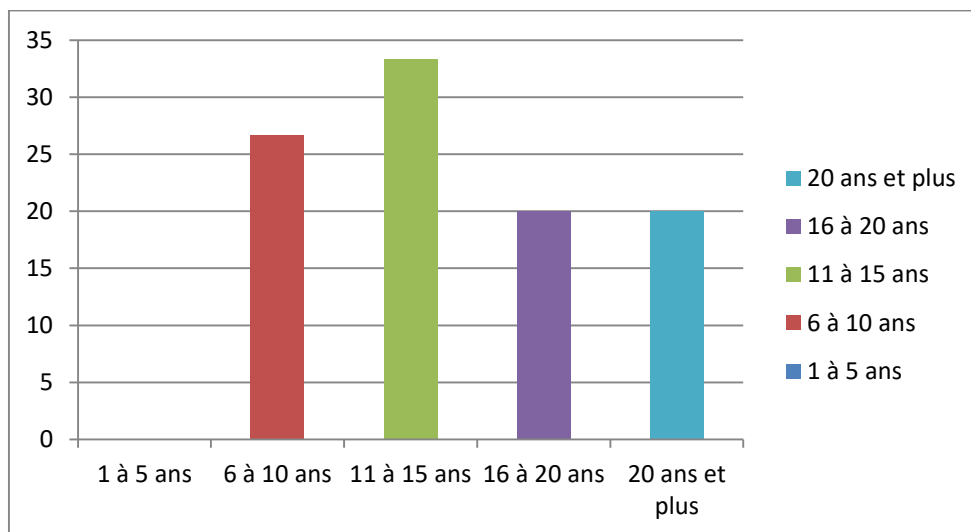
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

Selon cette figure, la majorité des employés interrogés sont des cadres avec un taux de 60%, la part des agents d'exécution est minime avec un taux de 6.67%, tandis que celle des agents de maîtrise est significative par rapport aux deux autres catégories avec un taux de 33.33%.

**Tableau N°10 : La répartition de la population selon l'ancienneté**

<b>Expérience</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>1 à 5ans</b>	0	0%
<b>6 à10 ans</b>	8	26.67%
<b>11 à 15 ans</b>	10	33.33%
<b>16 à 20 ans</b>	6	20%
<b>20 ans et plus</b>	6	20%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°15 : La répartition de la population selon l’ancienneté**



**Source : établie par nous même à partir de résultat de l’enquête**

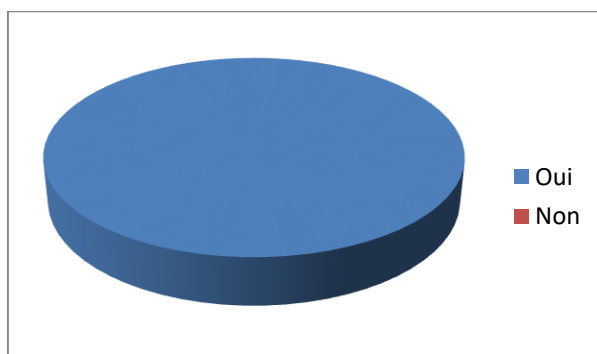
Nous constatons que l’ADE accorde une importance en matière de formation aux employés qui ont une ancienneté variée entre 11 à 15 ans.

**Partie II : La formation au sein de l’ADE**

**Tableau N°11 : Participation des employés à la formation**

Action de formation	Nombre	Pourcentage
<b>Oui</b>	30	100%
<b>Non</b>	0	0%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°16 : Participation des employés à la formation**



**Source : établie par nous même à partir de résultat de l’enquête**

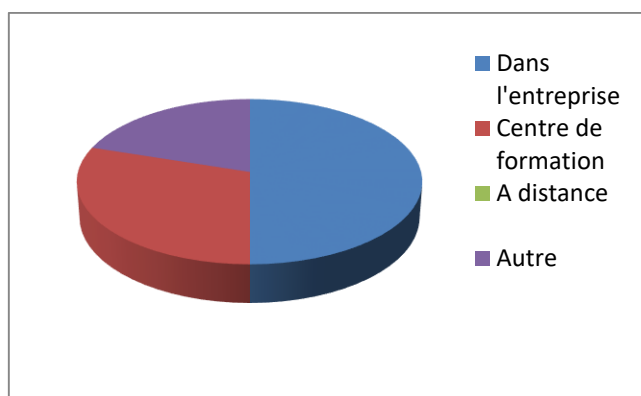
### Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

L'ensemble des personnes interrogées, la totalité ont bénéficié d'une formation durant l'exercice de leur métier, et dans notre échantillon nous avons un taux de 100% de participation à la formation ce qui prouve en grande partie l'importance accordée à cette dernière.

**Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation**

Lieu de formation	Nombre	Pourcentage
Dans l'entreprise	15	50%
Centre de formation	9	30%
A distance	0	0%
Autre	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure N°17 : Répartition de l'échantillon suivant le lieu de formation**



**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

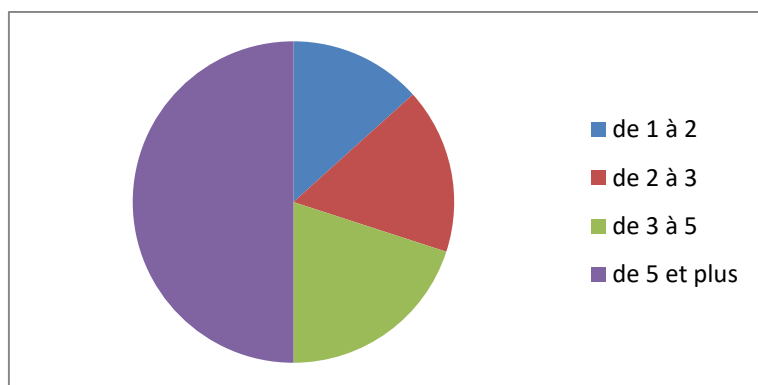
Nous constatons que la moitié de l'effectif total étudié ont suivi leurs formations dans l'entreprise de l'ADE.

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

**Tableau N°13** : Nombre de formation dont l'échantillon a bénéficié

Nombre de formation	Nombre	Pourcentage
De 1 à 2	4	13.33
De 2 à 3	5	16.67
De 3 à 5	6	20%
De 5 et plus	15	50%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°18** : Nombre de formation dont l'échantillon a bénéficié



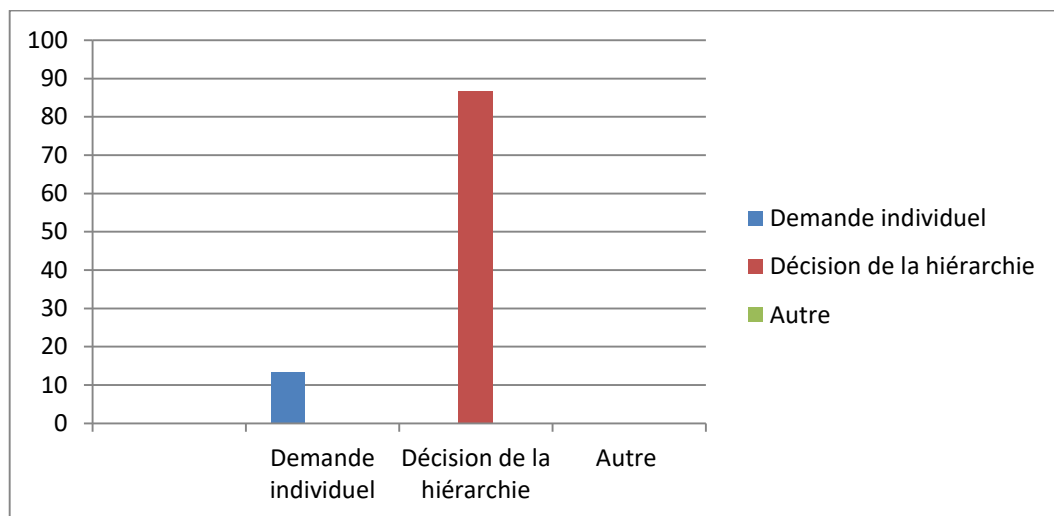
**Source** : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête

Le nombre de formation dont les employés ont pu bénéficier est très important, on constate que 50% de l'effectif total soit la majorité des salariés interrogés bénéficié de plus de 5 formations depuis leurs arrivées au sein de l'entreprise. suivie par la catégorie des employés ayant bénéficiés entre 3 à 5 formations durant l'exercice de leur profession un taux de 20%, et 16.67% celle des employés qui ont bénéficié entre 2 à 3 formations, en dernier nous retrouvons 13.33% des employés qui ont bénéficié de 1 à 2 formations.

**Tableau N°14** : Critères de selection des employés pour une action formation

Origine	Nombre	pourcentage
Demande individuelle	4	13.33%
Décision de la hiérarchie	26	86.67
Autre	0	0%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°19 : Critères de sélection des employés pour une action formation**



**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

Suivant cette figure, nous observons que 26 personnes de l'effectif total de l'entreprise soit un taux de 86.67% sont sélectionnées pour une formation suite à une décision hiérarchique. Et 13.33% suite à une demande individuelle.

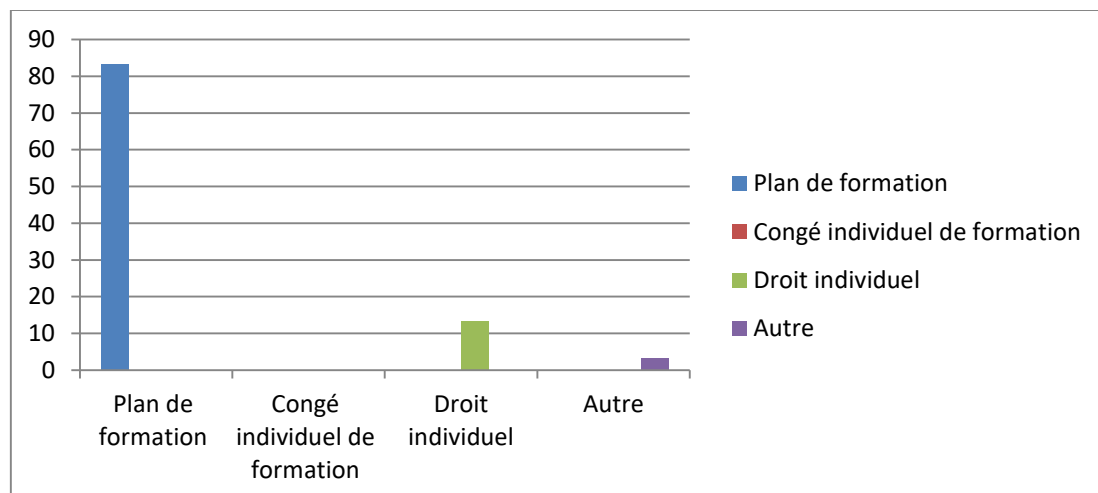
On remarquons que l'envoi en formation sur décision de la hiérarchie est la plus utilisé ce qui peut être expliqué par le grand intérêt des supérieurs à rendre leurs effectifs plus compétents et les faires évoluer. Cette action comme moyen de motiver le personnel .

**Tableau N°15 : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours**

<b>Dispositif</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Plan de formation</b>	25	83.34%
<b>Congé individuel de formation</b>	0	0%
<b>Droit individuel</b>	4	13.33
<b>Autre</b>	1	3.33
<b>Total</b>	30	100%

## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

**Figure N°20 : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours**



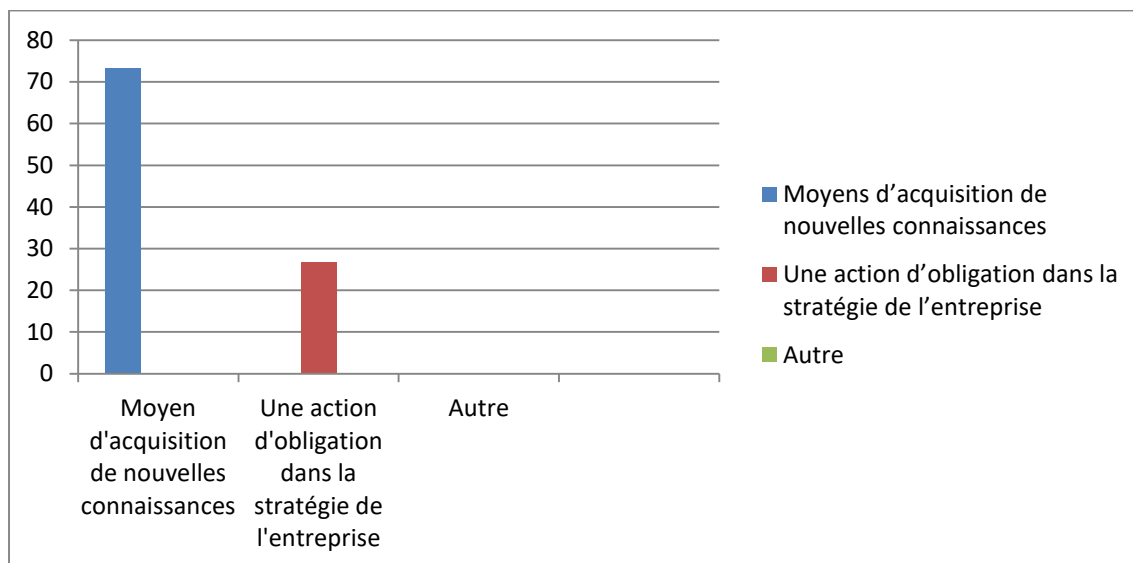
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

D'après ce schéma, nous constatons que la majorité des salariés avec un taux de 83.34% ont eu recours au plan de formation. Tandis qu'un taux très faible a eu un recours aux autres dispositifs de formation.

**Tableau N°16 : Perception de la formation par le personnel formé**

Perception de la formation par le personnel formé	Nombre	Pourcentage
<b>Moyens d'acquisition de nouvelles connaissances</b>	22	73.34%
<b>Une action d'obligation dans la stratégie de l'entreprise</b>	8	26.66%
<b>Autre</b>	0	0%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°21 : Perception de la formation par le personnel formé**



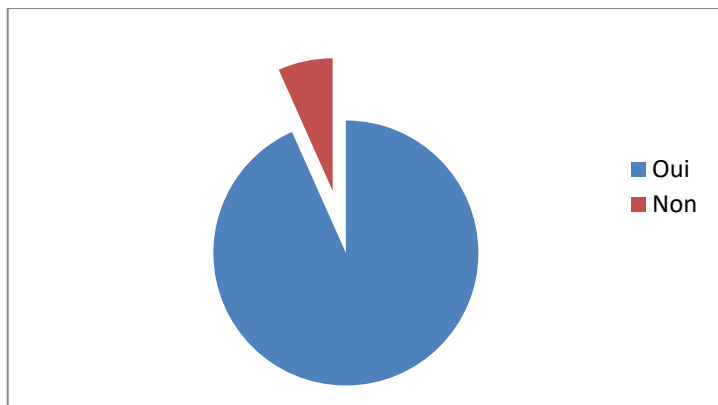
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

Une grande partie d'échantillon étudié soit l'équivalent de 73.34% considèrent la formation comme un moyen d'acquisition de nouvelles compétences, ce qui reflète l'importance et le rôle de la formation pour assurer le développement de son personnel, 26.66% qui pensent que la formation est une action d'obligation dans la stratégie de l'entreprise.

**Tableau N°17:** Répartition de l'échantillon en fonction de l'atteinte des objectifs de la formation

	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	28	93.33%
<b>Non</b>	2	6.67
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°22 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'atteinte des objectifs de la formation**



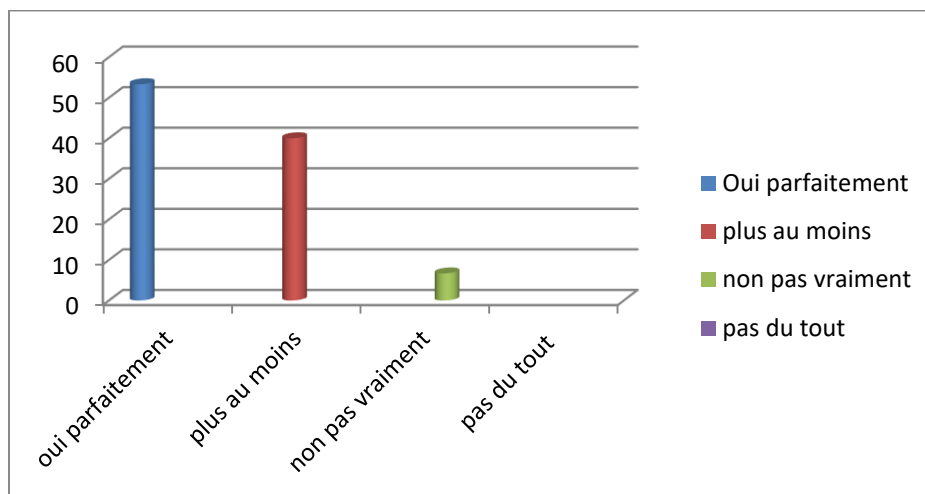
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

D'après le schéma, la totalité de l'échantillon 93.33% analysé estiment que les objectifs de la formation ont été atteints. Néanmoins, nous avons constaté que deux personnes estiment que les objectifs ont été pas atteints.

**Tableau N° 18 : mesure du degré de satisfaction des salariés**

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Oui parfaitement	16	53.33%
Plus au moins	12	40%
Non pas vraiment	2	6.67%
Pas du tout	0	0%
Total	30	100%

**Figure N°23 : mesure du degré de satisfaction des salariés**



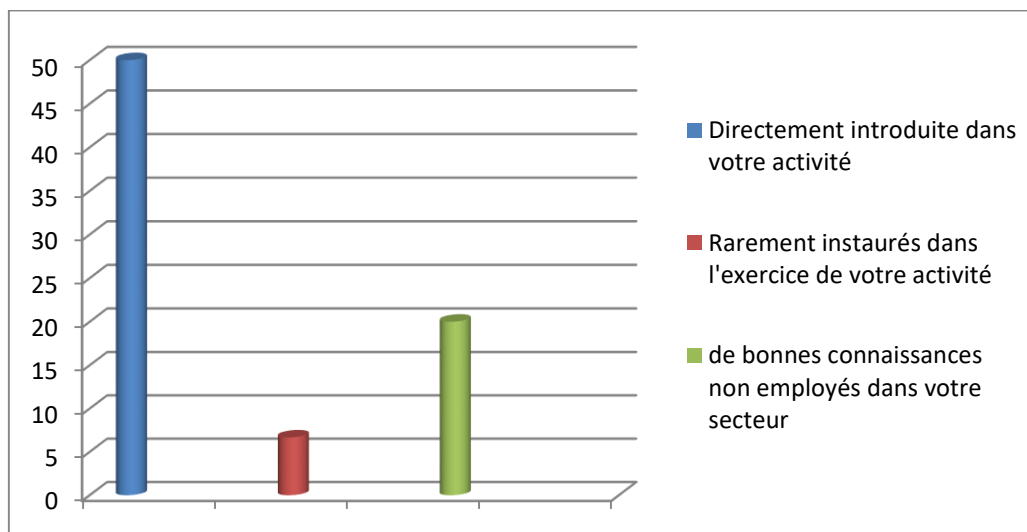
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

On constate que 53.33% des employés questionnés affirment que la formation suivie à répondu parfaitement à leurs attentes et 40% affirment que la formation a répondu plus ou moins à leurs attentes, et 6.67% estiment que non pas vraiment répondu à leurs attentes.

**Tableau N°19 : La finalité des connaissances acquises durant la formation**

<b>La finalité des connaissances</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Directement introduite dans votre activité</b>	15	50%
<b>Rarement instaurés dans l'exercice de votre activité</b>	2	6.67%
<b>De bonnes connaissances non employés dans votre secteur</b>	6	20%
<b>Total</b>	23	76.67

**Figure N°24 : La finalité des connaissances acquises durant la formation**



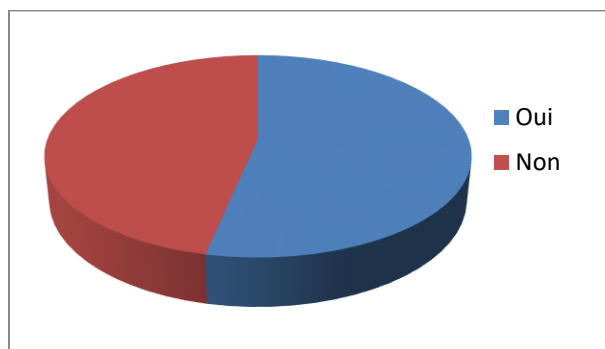
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

D'après l'analyse des réponses de l'échantillon étudié, la majorité des employés ont répondu que les informations acquise durant la formation sont directement introduite dans leurs activité avec un taux de 50%. Tandis que 20% ont répondu que leurs connaissances acquise sont de bonnes connaissances non employable dans leurs secteur. Et les 6.67% restant ont jugé que ces connaissances sont rarement instaurés dans l'exercice de leurs activités. Et 7 personnes n'ont pas répondu à cette question. Ces résultats peuvent être liés au choix de type de formation.

**Tableau N°20 : l'évaluation avant la formation ( à chaud)**

<b>Evaluation à chaud</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	16	53.33
<b>Non</b>	14	46.67
<b>Total</b>	30	100%

Figure N°25 : L'évaluation avant la formation



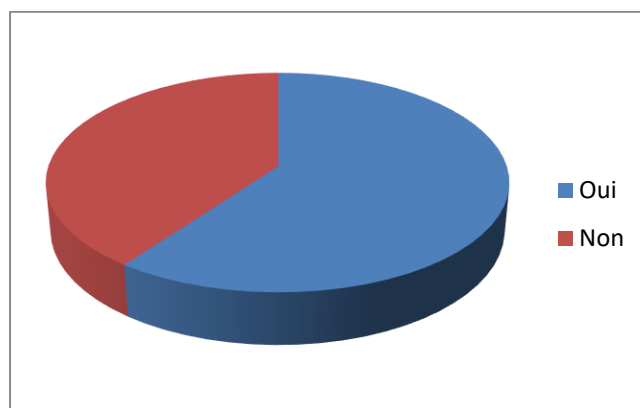
Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête

La proportion des personnes ayant été évalué avant leurs formation est de 53.33% de la totalité de l'effectif étudié, et 46.67% n'ont pas été évalué avant la formation.

Tableau N°21 : L'évaluation après la formation (à froid)

Evaluation à froid	Nombre	Pourcentage
Oui	18	60%
Non	12	40%
Total	30	100%

Figure N°26 : L'évaluation après la formation



Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête

Nous avons remarqué que 60% des formés sont soumis à une évaluation après leurs formation, par contre 40% sont pas soumis à une évaluation.

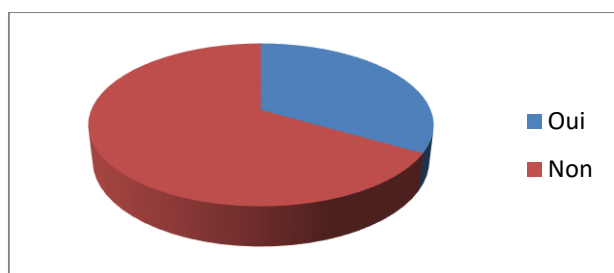
## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

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

**Tableau N°21** : Répartition de l'échantillon selon le degré d'influence sur la performance

	Nombre	Pourcentage
<b>Oui</b>	10	33.33%
<b>Non</b>	20	66.67%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°27** : Répartition de l'échantillon selon le degré d'influence sur la performance



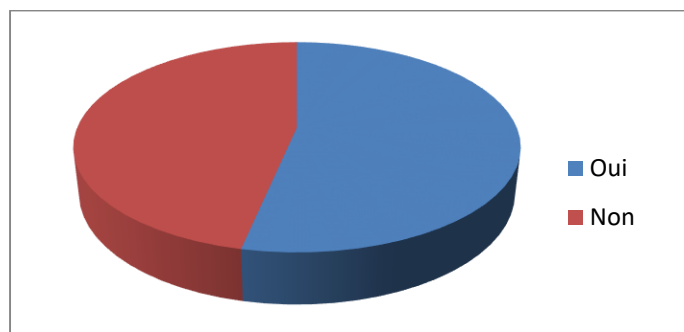
**Source** : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête

D'après l'analyse, la majorité de l'échantillon 66.67% ont confirmé que la formation n'a pas eu d'impact direct sur leurs performance au travail, et 33.33% ont confirmé l'impact direct de la formation sur la performance RH.

**Tableau N°22** : Répartition d'échantillon selon le bénéfice d'évolution après la formation

	Nombre	Pourcentage
<b>Oui</b>	16	53.33%
<b>Non</b>	14	46.67%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°28 : Répartition d'échantillon selon le bénéfice d'évolution après la formation**



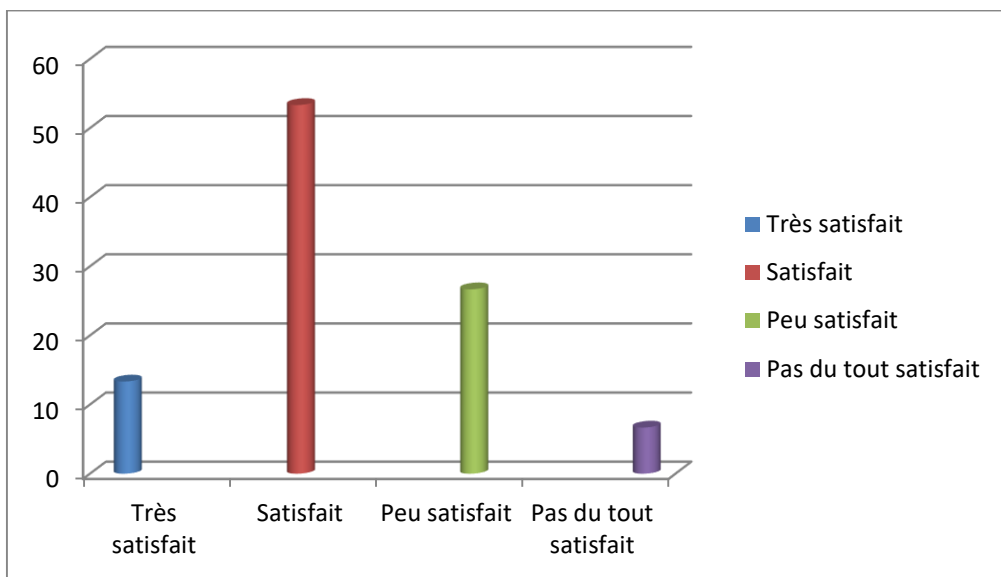
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

Selon le schéma nous avons remarqué que 53.33% des salariés ont bénéficié d'une évolution après leurs formation. La décision prise après un processus de formation est à 13.33% une décision de mobilité et réorientation, puis vient la promotion avec un pourcentage de 33.33% , tandis que 40% des employés aucune décision n'a été prise à leurs égard.

**Tableau N°23 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la politique de formation**

L'avis des employées	Nombre	Pourcentage
Très satisfait	4	13.33%
Satisfait	16	53.33%
Peu satisfait	8	26.67%
Pas du tout satisfait	2	6.67%
Total	30	100%

**Figure N°29 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la politique de formation**



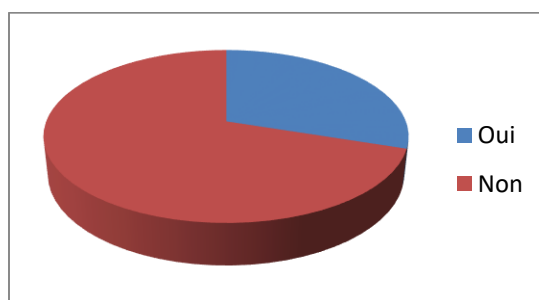
**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

Selon l'enquête effectuée sur l'échantillon étudié, la majorité des salariés étaient satisfait de la politique de formation appliqué dans leurs entreprise 53.33%, et 26.67% étaient peu satisfait en revanche une minorité insignifiante étaient très satisfait d'un taux de 13.33%. Et deux personnes n'ont pas du tout satisfait.

**Tableau N°24 : Appréciation sur les outils d'évaluation de la performance RH**

	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	9	30%
<b>Non</b>	21	70%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°30: Appréciation sur les outils d'évaluation de la performance RH**



**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

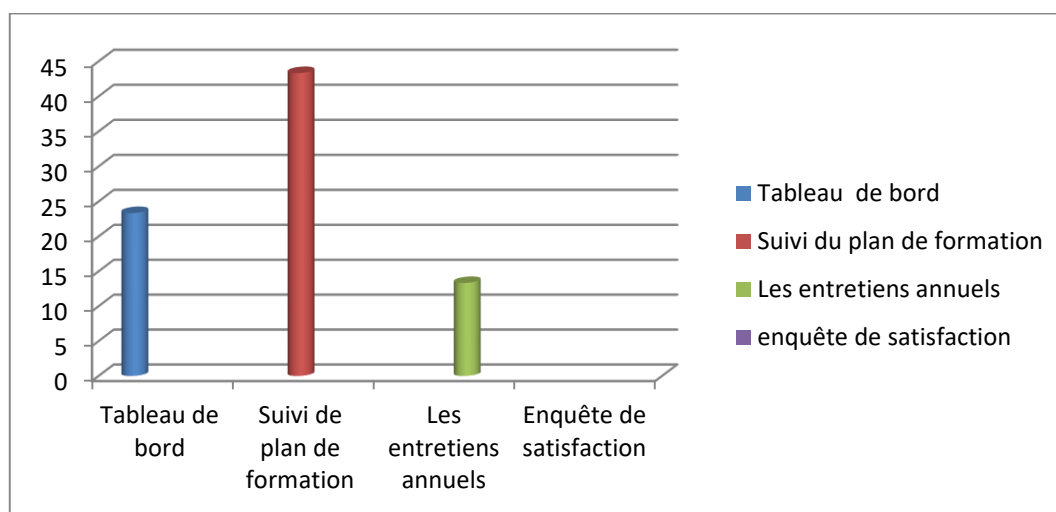
## Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

Selon l'analyse effectuée, nous constatons que la majorité des salariés 70% ont jugés que les outils utilisés pour l'évaluation de la performance RH saturés par l'entreprise. Pour les 30% restant ce n'était pas le cas les outils d'évaluation de la performance RH sont en vigueur dans leurs entreprise.

**Tableau N°25 :** Les différents types d'indicateurs de performance RH utilisée à L'ADE

Indicateurs de performance	Nombre	Pourcentage
Tableau de bord	7	23.34%
Le suivi du plan de formation, bilan de formation	13	43.33%
Les entretiens annuels	4	13.33%
Enquête de satisfaction	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Figure N°31 :** Les différents types d'indicateurs de performance RH utilisée à L'ADE



**Source :** établie par nous même à partir de résultat de l'enquête

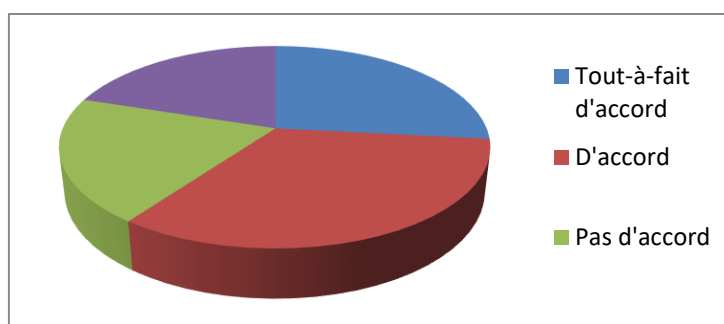
Suivant les réponses collectées 43.33% ont utilisé le plan de formation comme indicateur de performance, 23.34% ont sélectionnés le tableau de bord et 13.33% pour les entretiens annuels, tandis que 20% ont répondu enquête de satisfaction.

### Chapitre 03 : Étude de la formation des RH comme levier de performance au sein de l'ADE

**Tableau N°26 : Répartition de l'échantillon par l'évaluation des salariés**

	Nombre	Pourcentage
<b>Tout-à-fait d'accord</b>	8	26.67%
<b>D'accord</b>	10	33.33%
<b>Pas d'accord</b>	6	20%
<b>Pas du tout d'accord</b>	6	20%
<b>Total</b>	30	100%

**Figure N°32 : Répartition de l'échantillon par l'évaluation des salariés**



**Source : établie par nous même à partir de résultat de l'enquête**

Suivant cette analyse une dizaine des salariés sont d'accord sur le fait que l'évaluation de performance RH est bonne dans leurs entreprise, et 26.67% qui sont «tout-à-fait d'accord suivi par qui sont pas d'accord et pas du tout d'accord avec un pourcentage de 20%.

### Conclusion

La contribution de la formation dans la performance ressources humaines dans l'entreprise ADE reste difficile à évaluer car elle repose sur des critères non qualifiable, même si la formation a difficilement mesurable dans la performance, elle reste l'instrument privilégié de développement des compétences et un vecteur de progression pour tous les fonctions de l'entreprise.

---



---

***Conclusion Générale***

---



---

## Conclusion générale

---

L'élément humain est devenu l'une des ressources les plus importantes, de sorte que mieux les organisations investissent leurs ressources humaines qui contrôlent le reste des autres ressources, plus elles seront capables d'atteindre leurs objectifs avec une grande efficacité.

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

Grâce à notre étude du sujet, nous avons pu établir que la formation des ressources humaines est devenue une base importante et fondamentale de la fondation. Elle œuvre pour fournir aux ressources humaines des connaissances, de nouvelles expériences et compétences, et travailler à transformer ces connaissances en ce qu'elles ont appris dans la vie pratique. Il est également considéré comme un moyen d'augmenter l'affiliation des employés, de les motiver à travailler, de les aider à se développer et à remonter le moral, ainsi que de compter sur leurs capacités lorsqu'ils respectent les bons de travail, et cela leur apporte également plus de sécurité d'emploi et de stabilité.

Sachant que la formation contribue à atteindre un niveau élevé d'organisation et de leurs activités et à améliorer les biens et services qu'elles fournissent. Les entreprises doivent donc répondre à toutes les exigences de formation futures afin de bénéficier à la fois à l'individu et à l'organisation.

Nous pouvons à travers cette recherche confirmer nos hypothèses de travail à savoir :

D'après notre étude sur notre terrain d'enquête et l'analyse des tableaux qu'on a effectués grâce au questionnaire distribué, on a pu avoir les résultats suivants :

On trouve que la formation a un impact positif sur le développement de leurs compétences car elle leur permet d'apprendre plus et d'acquérir des habiletés et attitudes facilitant leur adaptation et que la plupart des salariées affirment que les savoirs acquis dans la

## Conclusion générale

---

formation sont suffisants pour un meilleur rendement. Cela explique que la formation leurs a permis une meilleur maîtrise de leurs activités.

La formation est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines.

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

L'évaluation peut être utile pour vérifier les résultats obtenus suite à une formation, mais elle ne suffit pas pour garantir la performance des ressources humaines. C'est pour cela qu'il est nécessaire de mettre en œuvre un ensemble d'indicateurs de performance. Une entreprise qui cherche à atteindre ces objectifs, ainsi nous pouvons confirmer notre première hypothèse.

Donc à la base de l'analyse des données et l'interprétation des résultats de notre étude pratique nous avons abouti à la confirmation des hypothèses.

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

---



---

*Références bibliographiques*

---



---

## Ouvrage

- ALAIN MEIGNANT « manager la formation» Edition liaison, Paris, 1997, P65.
- A.MEIGNANT, « manager la formation », édition d'organisation, Paris, 1991, p101.
- B.MARTORY, D.CORWET, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, Edition Dunod, Paris, 2002, P89-90.
- Coté Marcel, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1975, p6
- Coté M, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1975, P10-11.
- Dietriche Anne ; « la GRH » ; la découverte ; paris ; 2005 ; p24
- D.THIERRY, passer d'une gestion par les agents des ages, revue entreprise et carrières ; n°615 ; page 29, avril 2002.
- F.Aggrì et all. Organiser le développement durable, Vuibert, Paris, 2005.
- GADINI, GUERIN, FPIGERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris, 1997. P.297.
- Guy le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences.
- JACQUE SOYER « formation» Edition organisation, Paris, 1999, P48.
- JACQUES SOYER, Fonction Formation, édition d'organisation. P.29.
- Jean Marie Peretti, ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2010, P30
- J.M Peretti, « gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris 1987, p.109
- Jean-Marie Peretti « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6<sup>ème</sup> édition, librairie Vuibert, mars, 2007, p99.
- Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2008, P45.
- J.BARRAU et F.MOULE, la fonction ressources humaines, édition paris 2000, 2004, page 26.
- Lakhdhar SEKIOU. La gestion des ressources humaines. Québec, debollec, 1939, p33.
- Loïc Cadin, « gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théories », Dunod Paris, 2007, P10.
- Louarn et Wils, « l'évaluation de la gestion des ressources humaines », Paris, Edition Liaisons. 2001.
- Manuel de gestion, Vuibert, tome 1, 1992, P444.

- M.Estelle. Morin et al « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada), 1996, p8.
- M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance », Edition Hachette livre, Paris, 2009.
- Philippe LORINO, « méthode et pratique de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, 1997,2001 ,2003.
- P.KODRA, Stratégie et Formation, Edition Dunod France, 2011, P26.
- P.Turcotte « Comportement en milieu organisationnelle » consul 2000 Editeur Sherbrooke, 1997, p22.
- Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines,2<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck, 2007.
- SEKIOU et autres ; « GRH », Edition De Boeck Université, canada, 2001, p.10.
- SOYER Jacques, FAISONDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation Eyrolles, Paris (France), 2007, P280.
- WEISS D, les ressources humaines, 2<sup>ème</sup> Ed, Edition d'organisation, Paris(France), 2003, P440.
- WESS DETTRIE et AL, « les ressources humaines », éditions d'organisation, Paris, 1999, P 795.

## **Mémoires**

Mémoire de fin de formation de technicien supérieur en Gestion des Ressources Humaines  
Le processus et l'importance de la formation au sein d'une entreprise économique cas : ADE de Tizi-Ouzou, 2015.

Mémoire de fin de formation de technicien supérieur en Gestion des Ressources Humaines  
L'apport de la formation dans le développement des compétences des salariés au sein d'une entreprise économique cas : Entreprise Algérienne Des Eaux Tizi-Ouzou, 2017.

## **Web graphie**

[www.maroc-performance.com](http://www.maroc-performance.com)

<http://fr.cribd.com/mobile/doc/242634489/Memoire-Performance-financiere-pdf>



# *Annexes*



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire de fin de cycle**

**Spécialité : Gestion Des Ressources Humaines**

**Questionnaire**

**Thème**

**« La formation, outils de développement de la performance dans l'entreprise »**

**Madame, monsieur :**

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

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

**Réalisé par :**

- BENTAHAR Sylia
- BELKALEM Souaad

**Encadrant :**

Mr : ACHIR Mohammed

**Encadrant au sien de l'entreprise :**

Mr : KOLLI

Mme : ZOUBIRRI

**L'année universitaire : 2022/2023**

## Partie I : Les données personnelles

### 1-Le genre :

Masculin.

Féminin.

### 2-Vous êtes dans quelle tranche d'âge :

20ans-30ans.

31ans-40ans.

41ans-50ans.

51ans et plus.

### 3-Quel est votre niveau d'instruction :

Primaire.

Moyen.

Secondaire.

Universitaire.

### 4-Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre.

Agent d'exécution.

Agent de maîtrise.

### 5-Ancienneté dans l'entreprise :

1ans-5ans.

6ans-10ans.

Plus de 20ans.

11ans-15ans.

16ans-20ans.

## Partie II : La formation au sein de l'ADE

### 6-Avez-vous déjà suivi une formation ?

Oui.

Non.

Si oui, quel type de formation ?

.....

### 7-Où avez-vous suivi cette formation ?

Dans l'entreprise.

Dans un centre de formation.

A distance.

Autre.....

**8-Vous-avez bénéficié de combien de formation depuis votre entrée dans cette entreprise ?**

1-2.

2-3.

3-5.

5 à plus.

**9-Vous-avez été choisis pour cette formation suite à une :**

Demande individuelle.

La décision de la hiérarchie.

Autre.....

**10-A quel dispositif avez-vous eu recours ?**

Plan de formation.

Congé individuel de formation.

Droit individuel.

Autre.

**11-Qu'est-ce que la formation selon vous ?**

Moyen d'acquisition de nouvelles connaissances.

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

Autre .....

**12-Selon vous les objectifs de la formation ont été atteints ?**

Oui.

Non.

Si non, pourquoi :.....

**13-La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?**

Oui parfaitement.

Plus au moins.

Non pas vraiment.

Pas du tout.

**14-les informations que vous-avez pu acquérir au long de votre formation sont :**

Directement introduite dans votre activité.

Rarement instaurés dans l'exercice de votre activité.

De bonnes connaissances non employables dans votre secteur.

**15-Avez-vous déjà été évalué avant votre formation ?**

Oui.

Non.

**16-Avez-vous été évalué après votre formation ?**

Oui.

Non.

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

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

Oui.

Non.

**18-Avez-vous bénéficié d'une évolution après cette formation ?**

Oui.

Non.

Si oui, laquelle :

Promotion.

Réorientation.

Mobilité.

Rien.

Autre.

**19-Comment trouvez-vous cette politique de formation ?**

Très satisfait.

Satisfait.

Peu satisfait.

Pas du tout satisfait.

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

Oui.

Non.

Si oui, lesquels ?.....

**21-Quels sont les indicateurs de performance utilisée dans votre entreprise ?**

Tableau de bord.

Le suivi du plan de formation, bilan de formation.

Les entretiens annuels.

Enquête de satisfaction.

**22-L'évaluation des performances des salariés dans votre entreprise est bonne :**

Tout-à-fait d'accord.

D'accord.

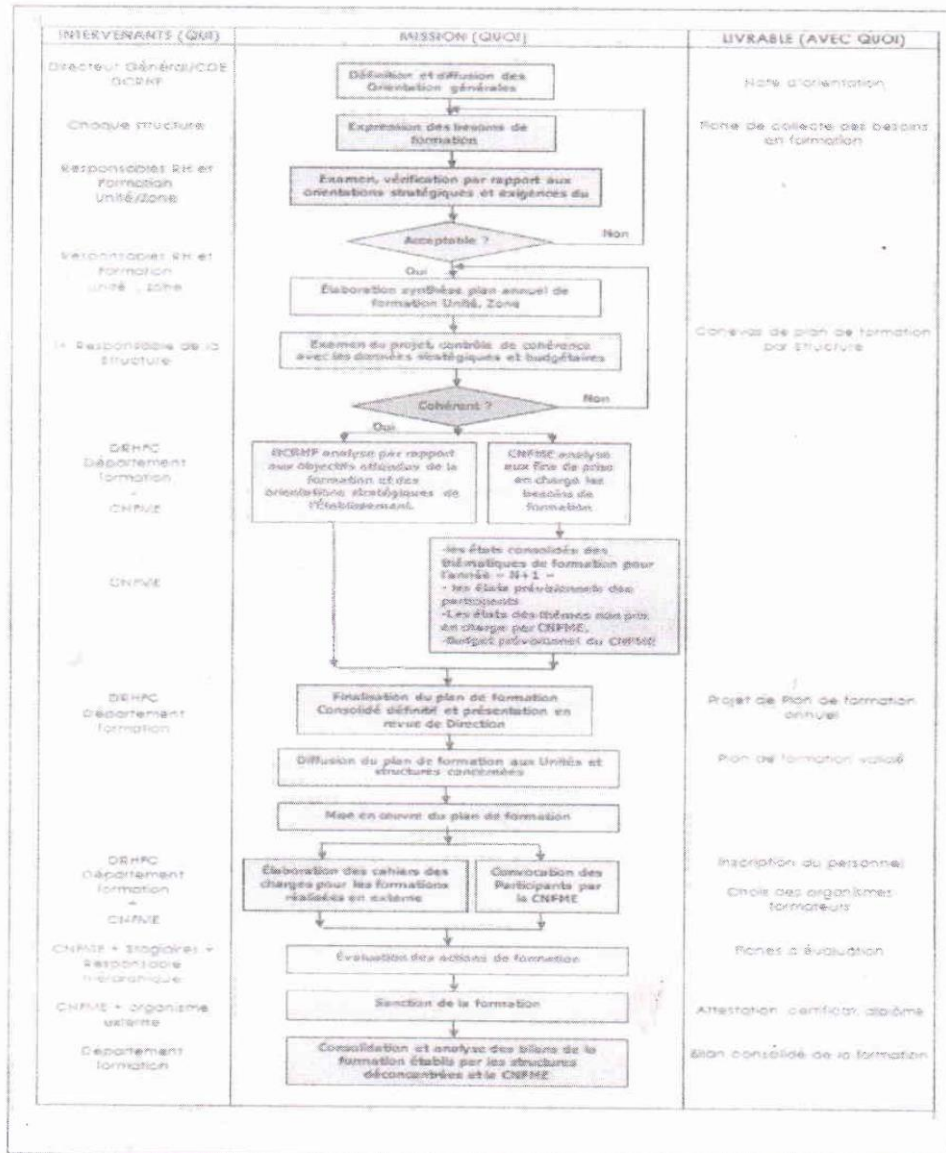
Pas d'accord.



Pas du tout d'accord.

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



### 11. Logigramme de la Procédure formation



	M.R.E.E ALGERIENNE DES EAUX	Manuel de Gestion des Ressources Humaines « Gestion des carrières »	
Date : 26 mars 2017	Réf. : 03/2017 Version : 01	<b>PROCEDURE DE GESTION DE LA FORMATION</b>	Page 5 sur 51

### 6.2.2 Outils d'analyse du besoin de formation:

- La fiche descriptive du poste de travail,
- La fiche de la demande de formation renseignée par la hiérarchie opérationnelle,
- L'évaluation du rendement,
- La fiche d'évaluation de la période d'essai,
- La demande du travailleur lui-même,
- L'entretien annuel ou test d'aptitude,
- Les réclamations verbales ou écrites des partenaires, clients, tutelle ou autorités locales,
- Les recommandations d'un rapport d'audit/inspection/évaluation Interne ou externe,
- Plans d'actions correctives ou préventives,
- Les communications faites par la Direction Générale ou les structures habilitées,
- Les cahiers des charges et ou les exigences contractuelles,
- Les recommandations éventuelles du Comité de Direction ou de la DRHF Centrale.

### 6.3 Élaboration du plan de formation :

#### 6.3.1 Orientations stratégiques :

La Direction centrale des ressources humaines et de la formation élabore, courant du dernier trimestre de l'année en cours, une note d'orientation qui trace les axes prioritaires de développement de la formation pour l'année « N+1 » en fonction des orientations stratégiques définies par le Directeur Général et/ou par le Comité de Direction de l'ADE.

#### 6.3.2 Expression des besoins de formation :

- Chaque année le CNFME actualise le catalogue de formation et le transmet à la Direction Générale pour approbation. La DRHF centrale le met à la disposition de l'ensemble des structures.
- Le Responsable formation de chaque structure déconcentrée de l'ADE recueille les fiches de collecte des besoins individuels de formation, selon le modèle figurant en annexe I, renseignés et signés par chaque responsable hiérarchique et les soumet au premier responsable de la structure pour validation.

La fiche de demande de formation peut être établie, selon les cas, à la demande du travailleur et de son responsable hiérarchique ou directement par ce dernier.



- Les besoins de formation sont identifiés selon les sources et les outils figurant aux points 6.2.1 et 6.2.2. ci-dessus. Il est impératif pour chaque travailleur d'accomplir le cursus de formation défini pour le poste de travail qu'il occupe.
- Le Responsable formation de chaque structure déconcentrée de l'ADE procède à la consolidation des besoins de formation en renseignant les tableaux numérotés de 1 à 9 et figurant en annexe II (projet de plan de formation).

Ces tableaux (annexe II) sont transmis à la DRHF centrale et au CNFME pour analyse et consolidation.

### 6.3.3 Consolidation et validation du plan de formation :

- Le CNFME analyse aux fins de prise en charge les besoins de formation selon le catalogue de formation, la disponibilité des formateurs et les conditions d'accès à la formation en tenant compte de :
  - Des besoins spécifiques justifiés et exprimés par les structures elles-mêmes selon les modalités définies par la présente procédure.
  - De la programmation d'office des stagiaires dans le cadre de la mise en œuvre du « cursus de formation » pour chaque poste de travail tel que défini par le référentiel métier et la fiche descriptive de poste (exigences de formation). Il s'agit notamment des postes de travail métiers.

Le CNFME établit les états consolidés des thématiques de formation pour l'année « N+1 » ainsi que les états prévisionnels des participants et les transmet à la Direction Générale pour approbation.

- Le Département formation de la DRFH centrale recueille les besoins exprimés par les structures relatifs aux métiers supports et techniques non pris en charge par le CNFME et les analyse par rapport aux objectifs attendus de la formation et des orientations stratégiques de l'Établissement.
- Le Département formation de la DRFH centrale procède à la consolidation de l'ensemble des besoins validés et à l'élaboration du projet de plan annuel de formation.



M.R.E.E  
ALGERIENNE DES  
EAUX

Manuel de Gestion des Ressources Humaines  
« Gestion des carrières »



Date : 26 mars 2017

Réf. : 03/2017  
Version : 01

PROCEDURE DE GESTION DE LA  
FORMATION

Page 9 sur 51

### 6.8 Engagement des formateurs externes :

A défaut de compétences internes, le CNFME peut engager des formateurs externes vacataires sur la base d'un contrat d'enseignement.

Les formateurs externes sélectionnés dans le cadre d'une « short-List » sont rémunérés sur la base d'honoraires fixes déterminés par décision du Directeur Général.

Le CNFME peut également si nécessaire faire appel à la concurrence pour la réalisation d'actions de formation conformément à la procédure d'achat et de passation des marchés en vigueur.

### 7. Evaluation de la formation :

#### 7.1 Evaluation à chaud :

La formation est clôturée par un test d'évaluation que le CNFME ou l'organisme externe de formation fait subir aux stagiaires afin de contrôler l'acquisition des connaissances visés par la session de formation.

De même que les stagiaires sont invités à renseigner une « fiche d'évaluation à chaud », selon le modèle figurant en annexe V, afin de préciser dans quelle mesure le stage a répondu ou non à leurs attentes.

Les résultats de l'évaluation à chaud permettent d'envisager les actions correctives urgentes relatives notamment à :

- La qualité de la formation ou de la prestation de l'organisme ou du formateur,
- La nécessité de refaire la formation pour le stagiaire,
- L'aptitude de l'agent à subir la formation (réorientation).

#### 7.2 Evaluation à froid :

L'évaluation de la formation par la hiérarchie est portée sur la « fiche d'évaluation à froid », selon modèle figurant en annexe VI, par le responsable hiérarchique après une période de 03 mois d'exercice.

L'analyse par la cellule technique du CNFME des fiches d'évaluation à froid des formations réalisées, notamment dans le domaine des métiers de l'eau, est menée après une période de trois mois pour étudier les suites à donner qui peuvent être ce qui suit :

- Renouveler la formation,
- Renouveler la formation avec un autre organisme,



M.R.E.E  
ALGERIENNE DES  
EAUX

Manuel de Gestion des Ressources Humaines  
« Gestion des carrières »



Date : 25 mars 2017

Réf. : 03/2017  
Version : 01

**PROCEDURE DE GESTION DE LA  
FORMATION**

Page 15 sur 51

**FICHE DE COLLECTE DES BESOINS INDIVIDUELS  
EN FORMATION CONTINUE, ANNÉE : .....**

Division / Zone : .....	Poste occupé : .....
Direction Centrale / Unité : .....	Diplôme : .....
Département Central / Département Unité : .....	Etablissement de formation : .....
Code de l'employé : .....	Date de recrutement : .....
Nom de l'employé : .....	Date de la demande : .....
<b>Thèmes / domaines souhaités</b>	<b>Utilité de la formation pour la fonction exercée</b>
1.....	.....
2.....	.....
3.....	.....
4.....	.....
<b>Date</b> .....	<b>Signature</b> .....

**Avis du responsable hiérarchique**

*Critère d'appréciation à privilégier : correspondance/adéquation entre les souhaits exprimés, les objectifs de l'unité et/ou l'exercice de la fonction*

1..... OUI / NON	<b>Justifications</b>
2..... OUI / NON	.....
3..... OUI / NON	.....
4..... OUI / NON	.....
<b>Suggestions de formations :</b>	<b>Justifications</b>
1.....	.....
2.....	.....
3.....	.....
<b>Date</b> .....	<b>Signature du responsable</b> .....

**Avis du responsable de formation**

*Premier critère d'appréciation : la mesure dans laquelle les besoins exprimés par le membre du personnel et validés par son responsable hiérarchique intègrent les grandes orientations de l'entreprise en matière de formation.*

<b>Thèmes / domaines finalement retenus</b>	<b>Justifications</b>
1.....	.....
2.....	.....
4.....	.....
<b>Date</b> .....	<b>Signature</b> .....

W



M.R.E.E  
ALGERIENNE DES  
EAUX

Manuel de Gestion des ressources  
Humaines « Gestion des  
carrières »

DRHF  
Centrale

25 mars  
2017

Réf. : 03/2017  
Version : 01

PROCEDURE DE GESTION DE LA  
FORMATION

Page 37 sur 51

*Algérienne des eaux  
Direction centrale des ressources humaines et de la formation  
Département Central de la formation*

## FICHE DÉVALUATION DESTAGE (A Froid)

le Theme : .....

La Période : du ..... au .....

L'organisme de formation:.....

Nom et Prénom du stagiaire:.....

La fonction du stagiaire:.....

Nom du Responsable Hiérarchique :.....

La fonction du Responsable Hiérarchique :.....

### A) Evaluation par rapport aux objectifs de la formation

Objectifs opérationnels	Degré d'atteinte de l'objectif		
	Totalement atteint (1)	Partiellement atteint (2)	Non atteint (3)

### B) Evaluation par rapport aux conditions générales

Objectifs opérationnels	Niveau d'évaluation			
	Très bien	Bien	Moyen	Non satisfait
Appréciation Générale				
Coherence formation et poste occupé				
Moyens donnés pour mettre en application				
Mise en œuvre connaissances acquises				
Suivi de la Hiérarchie				
Utilisation de la documentation fournie lors de la formation				
Ce stage a été un facteur de motivation?				

Observation sur l'efficacité de la formation dispensée : .....

.....

.....

.....

Le Responsable Hiérarchique

Le Stagiaire



Algérienne des eaux  
Direction centrale des ressources humaines et de la formation  
Département Central de la formation



## FICHE D'ÉVALUATION DE STAGE

(A Chaud)

Le Theme : .....

La Période : du ..... au .....

L'Organisme de Formation : .....

Nom et Prénom du stagiaire: .....

A: Le Formateur :

N°	Eléments à évaluer	Niveau d'évaluation			
		Pas du tout	Peu	Moyennement	Tout à Fait
1	- Le formateur avait-il les compétences techniques nécessaires?				
2	- Le formateur avait-il les compétences pédagogiques nécessaires?				
3	- Le formateur a-t-il su mettre une ambiance agréable dans Le groupe en formation?				

B: Les Conditions de Réalisation de la Formation :

N°	Eléments à évaluer	Niveau d'évaluation			
		Pas du tout	Peu	Moyennement	Tout à Fait
1	- La durée de formation était-elle adéquate avec les objectifs de La formation?				
2	- Le niveau de la formation était-il adapté aux participants?				
3	- Le niveau des participants était homogène				
4	- Au début de la formation, le formateur a fait le tour des attentes des participants afin de les comparer aux objectifs de la formation.				
5	- Etes-vous bien accueilli, orienté et suivi durant le stage, par le personnel de l'organisme de formation?				
6	Les moyens logistiques mis en place étaient-ils appropriés?	- Restauration/Hébergement/Transport			
7		- Moyens Pédagogiques :			
8		- Support de cours, Salle, Data-show, Internet....			

Commentaire : .....

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

17

---



*Table des matières*

---



## **Remerciement**

## **Dédicaces**

## **Liste des abréviations**

## **Liste des figures et tableaux**

## **Sommaire**

## **Introduction générale .....1**

### **Chapitre01 : la gestion des ressources humaines**

Introduction .....	4
Section 01 : éléments de définitions.....	5
1.1.évolutions et historique de la gestion des ressources humaines .....	5
1.1.1. La naissance de la fonction personnel (1914-1945) .....	5
1.1.2. Le développement de la fonction personnel (1945-1975) .....	5
1.2.3. De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines .....	5
1.2.4. Depuis 1990 à ce jour .....	6
1.2. Les différentes orientations qui ont marqué la fonction ressources humaines .....	6
1.3. Définition de la gestion des ressources humaines .....	9
1.4. Les missions de la gestion des ressources humaines .....	9
1.4.1. Administrer efficacement .....	10
1.4.2. Développer l'engagement des salariés .....	10
1.4.3 Favoriser le changement.....	10
1.4.4 Mettre en œuvre la stratégie .....	10
Section 02 : présentation de la fonction ressources humaines.....	12
2.1. Les objectifs de la fonction ressources humaines.....	12
2.1.1. Un objectif économique .....	12
2.1.2. Un objectif humain.....	12
2.1.3. Un objectifs d'actualisation.....	12
2.2. Les composantes de la fonction ressources humaines.....	13
2.2.1. La direction des ressources humaines .....	13
2.2.2. L'administration des relations de travail .....	13
2.2.3. L'administration des ressources humaines .....	13
2.3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines.....	13
2.3.1. Fonction stratégique .....	14
2.3.2. Fonction partagée .....	14

2.3.3. Fonction innovante .....	14
2.3.4. Gestion individuelle et collective .....	14
2.3.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs .....	14
2.3.6. Gestion à court terme et à long terme.....	14
2.3.7. Gestion formelle et informelle.....	15
2.3.8. Gardienne des valeurs culturelles.....	15
2.4. Les domaines de GRH.....	15
2.4.1. L'administration du personnel .....	15
2.4.2. La gestion du personnel.....	15
2.4.3. La gestion de l'information et de la communication sociale .....	16
2.4.4. Les conditions de travail.....	16
2.4.5. La gestion des relations professionnelles .....	16
2.4.6. Le climat social et l'anticipation sociale.....	16
Section 03 : Les principales activités de la gestion des ressources humaines .....	17
3.1. Gestion prévisionnelle des ressources humaine .....	17
3.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) .....	17
3.1.2. Importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines .....	18
3.1.3. Objectifs de la gestion prévisionnelle des ressources humaines .....	18
3.2. Recrutement.....	18
3.2.1. Définition du recrutement.....	19
3.2.2. Objectifs du recrutement .....	19
3.2.3. Sources du recrutement .....	19
3.3. Rémunération .....	19
3.3.1. Définition de la rémunération.....	20
3.3.2. Objectifs de la rémunération .....	20
3.4. Formation .....	21
3.5. Gestion des carrières .....	21
3.5.1. Définition de la gestion des carrières .....	21
3.5.2. Objectifs de la gestion des carrières .....	22
3.6. Évaluation de la performance ressources humaines .....	22
3.6.1. Définition de l'évaluation de la performance de ressources humaines .....	22
3.6.2. Objectifs de l'évaluation de la performance.....	22
Conclusion.....	25

## **chapitre 02: le role de la formation des RH dans une entreprise**

introduction .....	26
--------------------	----

Section 01 : éléments conceptuels.....	27
1.1. Définitions de la formation.....	27
1.2. La politique de la formation.....	28
1.3 Les actions et les enjeux de la formation.....	29
1.3.1 Les différentes actions de formation.....	29
1.3.2 Les enjeux de la formation.....	30
1.4 Les objectifs de la formation.....	31
1.4.1 Les objectifs sur l’initiative de l’entreprise.....	31
1.4.2 Les objectifs sur l’initiative des salariés.....	32
1.5 Les types de formation.....	32
1.5.1 La formation initiale.....	32
1.5.2 La formation continue.....	33
1.5.2.1 Formation de courte durée.....	33
1.5.2.2 Formation de longue durée.....	35
1.6 L’importance de la formation en entreprise.....	36
1.7 L’approche inclusive de la formation.....	36
1.7.1 Employeurs et formateurs.....	36
1.6.2 Le responsable hiérarchique.....	37
1.5.3 Participants et syndicats.....	37
1.5.4 L’état.....	38
Section 02 : organisation de formation.....	39
2.1. Identification et Analyse des besoins de formation.....	39
2.1.1. Notion de besoin de formation.....	39
2.1.2. Les types de besoins de formation.....	41
2.1.3. Collecte et analyse des données.....	41
2.1.3.1. Recueil des données.....	42
2.1.3.2. Analyse des données recueillies.....	43
2.1.3.3. La classification des besoins.....	43
2.2. Elaboration du plan de formation.....	44
2.2.1. Définition du plan de formation.....	45
2.2.2. Les objectifs du plan de formation.....	46
2.2.3. Les choix de la politique de formation.....	48
2.2.4. Validation du plan de formation.....	50
2.3. Mise en œuvre de la formation.....	51
2.4.1. Le suivi administratif.....	53
2.4.2. Le suivi comptable.....	53

2.5. L'évaluation des effets de la formation .....	54
Section 3 : l'impact de la formation sur la performance .....	60
3.1. Définition de la performance.....	60
3.2 Les composantes de la performance.....	61
3.2.1 La cohérence.....	61
3.2.2 La pertinence .....	61
3.2.3 L'efficacité .....	61
3.2.4 L'efficience .....	61
3.3 Les types de la performance .....	62
3.3.1 Performance sociale.....	62
3.3.2 Performance économique .....	63
3.3.3 Performance environnementale .....	63
3.4 La performance RH et sa mesure .....	63
3.3.1 La décomposition de la GRH de Louarn et Wils (2001).....	63
3.3.2 Les objectifs de la mesure de la performance.....	64
3.3.3 La mesure de performance de la fonction ressource humaine.....	65
3.4 Les indicateurs de la performance des ressources humaines.....	66
3.5 Identification des sources de performance RH.....	67
3.5 Le rôle de la formation dans la performance de la ressource humaine .....	68
3.6 L'impact de la formation sur la performance .....	69
conclusion.....	70

### **chapitre 03: etude de la formation comme levier de performance au sein de l'ADE**

Introduction .....	71
Section 1: historique, missions et objectifs de l'ADE.....	72
1.1 Historique de l'ADE.....	72
1.2 Principales missions de l'ADE.....	73
1.3 Objectifs de l'entreprise ADE .....	73
1.4 Organisation administrative de l'ADE .....	74
1.5 Délimitation du champ d'étude : unité de Tizi-Ouzou .....	75
1.5.1 Missions de l'ADE de Tizi-Ouzou .....	75
1.5.2 Organisation administrative de l'unité de Tizi-Ouzou .....	76
1.5.2.1 Directeur d'unité.....	77
1.5.2.2 les départements .....	77
1.5.2.3 Département ressources humaines .....	78
Section 02 : organisation de la formation au sein de l'ADE .....	80

2.1	Identification des besoins de formation.....	80
2.3	Gestion et types de formation au sein de l’ADE .....	86
	La gestion de l formation au sein de l’ADE est comme suit :.....	86
	2.3.1.1 La formation à l’initiative du travailleur .....	86
	Les actions de formation peuvent être :.....	86
	2.3.2 Les types de formation .....	87
2.4	Le plan de formation .....	88
	2.4.1 Définition du plan de formation .....	88
	2.4.2 Le financement de la formation.....	88
	2.5 Sélection du fournisseur de la formation.....	88
	2.5.1 Identification de l’organisme formateur .....	89
	2.5.2 Méthodes de sélection de l’organisme formateur.....	89
2.6	L’évaluation de la formation .....	89
	2.6.1 L’évaluation de la formation pendant la période de formation .....	89
	2.6.2 L’évaluation après la période de formation.....	90
	2.6.2.1 L’évaluation à chaud .....	90
	2.6.2.2 L’évaluation à froid .....	90
2.7	L’évaluation de fournisseur et le bilan de formation.....	91
	2.7.1 L’évaluation du fournisseur.....	91
	2.7.2 Le bilan de formation .....	91
Section 03 : L’analyse des données et interprétation des résultats.....		93
	Partie I : Les données personnelles .....	93
	Partie II : La formation au sein de l’ADE .....	97
	Partie III : La contribution de la formation sur le développement et la performance des salariés ..	107
Conclusion.....		112
Conclusion générale.....		113
Référence bibliographiques		
Annexes		
Table des matière		
Résumé		

## **Résumé**

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

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

**Mots clés :** GRH – Formation – Performance-Compétence

## **Abstract**

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

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

**Key words :** HRM – Training – Performance - Skill