

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences Economiques, commerciales et science de gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'étude



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

Spécialité : management des ressources humaine

Thème

**La formation : outil d'amélioration
de la performance des employés.
Cas CNEP Banque Tizi-Ouzou.**

Présenté par :

- SERRAH Ahmed
- TALEB Lhassen

Encadré par :

Mme SI MESNOUR Farida

Soutenu devant le jury composé de :

Présidente : Mme BOURIBA Rafika, MAA, UMMTO.

Examinatrice : Mme SI SALAH Karima, MCB, UMMTO.

Promotion : 2024/2025

Remerciements

Nous commençons d'abord par remercier le bon dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la grande volonté, l'amour du savoir faire et surtout la patience pour pouvoir effectuer ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements et notre profonde considération à Notre encadrante Madame SI MENSOUR Farida, pour ses conseils avisés et pour le temps précieux qu'elle nous a consacré dans le but de nous orienter vers la bonne voie de la réussite, pour ces conseils et Son expertise et ses remarques constructives ont été d'une grande aide.

On remercie également les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail, ainsi que tous les enseignants du master management des ressources humaines pour la qualité de l'enseignement reçu au cours de ces deux années.

Nos remerciements vont aussi au personnel de la CNEP Tizi-Ouzou, particulièrement à madame BERKI Wassila qui nous as encadré, orienté et conseillé et pour son soutien indéfectible tout au long du stage.

A toutes personnes qui a contribuées de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail et à tous ce qui nous à apporter leurs aides.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les plus chères, au monde, à mes parents à qui je dois ma réussite, merci pour votre amour inconditionnel, votre patience, vos sacrifices et vos prières. Vous êtes ma source de force et d'inspiration.

Ma très chère petite sœur, merci d'avoir été toujours présente à ta façon avec tendresse et authenticité.

À ma fiancée, Merci pour ta présence réconfortante, ton soutien constant, ta patience et tes mots d'encouragement qui m'ont beaucoup aidé à garder confiance en moi.

Ahmed

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail particulièrement à mes chers parents, puisse ce travail être la récompense de leur soutien moral et leur sacrifice durant mon cursus d'étude que dieu les protège et leur prête une longue et heureuse vie, grand merci pour l'Amour, la patience, et le soutien moral et la motivation constante dans ta fais preuve pendant toute la durée de ce travail. Ta présence à mes côtés vraiment compter.

À mon frère et ma sœur

Je vous remercie pour votre fidèle soutien et votre doux réconfort.

Lhassen

Liste des abréviations :

- **CNEP** : CNEP Banque.
- **GRH** : Gestion des ressources humaines.
- **H1, H2, H3** : Fait référence aux hypothèses de recherche (Hypothèse 1, Hypothèse 2, etc.).
- **J.C.** : Jésus-Christ (utilisé dans la datation "400 avant J.C.").
- **RH** : Ressources Humaines.
- **ROI** : Return on Investment (Retour sur Investissement).
- **SIRH** : Systèmes d'Information RH.

Liste des tableaux

Tableau	Page
Tableau 01 : Approches de la gestion des ressources humaines	7
Tableau 02 : Enjeux de l'intégration stratégique des compétences	22
Tableau 03 : Leviers d'amélioration de la performance organisationnelle	30
Tableau 04 : Typologie des dispositifs de formation	39
Tableau 05 : comparatif des trois grands types de dispositifs	41
Tableau 06 : Indicateurs de mesure de l'impact sur la performance	51
Tableau 07 : Limites et obstacles à l'efficacité de la formation	53
Tableau 8 : Perception des dispositifs de formation	106
Tableau 9 : Organisation et accessibilité	106
Tableau 10 : Impact sur le travail et les compétences	107
Thème 11 : Suggestions et pistes d'amélioration	107
Tableau 12 : Grille d'analyse thématique	108

Liste des figures

Figure	Page
Figure 01 : Modèles de gestion RH	9
Figure 02 : processus d'évaluation de la formation	47
Figure 03 : effets attendus de la formation sur la performance	61

Sommaire

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

Partie Théorique

Chapitre 1 : Fondements conceptuels de la gestion des ressources humaines et de la performance

Section 1 : La gestion des ressources humaines : définition et évolution

1.1 Évolution historique et approches de la GRH.....	05
1.2 Missions, fonctions et enjeux contemporains.....	08
1.3 Spécificités de la GRH dans le contexte algérien.....	12

Section 2 : La notion de compétence dans la gestion des ressources humaines

2.1 Définitions, composantes et typologies de compétences.....	17
2.2 Gestion des compétences et développement du capital humain.....	18
2.3 Intégration stratégique des compétences dans la GRH.....	19

Section 3 : La performance dans les organisations

3.1 Performance individuelle : dimensions, indicateurs et évaluation.....	22
3.2 Performance organisationnelle : définition et leviers d'amélioration.....	25
3.3 Articulation entre performance individuelle et collective.....	29

Chapitre 2 : La formation des employés comme levier stratégique de performance

Section 1 : Enjeux et dispositifs de la formation des employés

1.1 Objectifs et fonctions de la formation en entreprise.....	33
1.2 Typologie des dispositifs de formation (internes, externes, hybrides).....	37
1.3 Acteurs et conditions de mise en œuvre efficace.....	41

Sommaire

Section 2 : Évaluation de l'efficacité de la formation des employés

2.1 Modèles d'évaluation : Kirkpatrick, Phillips, ROI.....	43
2.2 Indicateurs de mesure de l'impact sur la performance.....	48
2.3 Limites et obstacles à l'efficacité de la formation.....	51

Section 3 : Formation et amélioration des performances

3.1 Le rôle de la formation dans le développement des compétences.....	53
3.2 Transfert des acquis de formation en situation de travail.....	56
3.3 Formation, motivation et performance durable.....	61

Partie pratique

Chapitre 3 : Étude de cas : La formation des employés à la CNEP Banque

Section 1 : Présentation de la CNEP Banque

1.1 Historique, missions et environnement institutionnel.....	67
1.2 Organisation interne et politique RH.....	76
1.3 Enjeux liés à la formation et au développement des compétences.....	80

Section 2 : Politique de formation des employés à la CNEP Banque

2.1 Objectifs et priorités de la formation définis par la direction.....	84
2.2 Typologie des formations dispensées et dispositifs mobilisés.....	87
2.3 Ressources investies : budget, fréquence, suivi.....	91

Section 3 : Analyse d'une action de formation et enquête terrain

3.1 Présentation du programme de formation étudié : objectifs, public, mise en œuvre.....	95
3.2 Méthodologie de l'enquête : outils, échantillon, critères d'analyse.....	96
3.3 Résultats de l'enquête, interprétation et recommandations.....	101

Conclusion	114
------------------	-----

Dans un environnement professionnel en constante mutation, les entreprises algériennes font face à des exigences accrues en matière de compétitivité, de qualité de service et de productivité. La mondialisation, les transformations technologiques rapides et les attentes évolutives des marchés contraignent les structures organisationnelles à revoir leurs pratiques internes. Parmi les leviers mobilisés dans cette quête d'efficacité, la formation professionnelle occupe une place stratégique. Loin de se limiter à un simple dispositif pédagogique, la formation s'impose comme un véritable moteur d'ajustement des compétences en lien direct avec les objectifs de l'entreprise.

La ressource humaine constitue la pierre angulaire de toute dynamique organisationnelle. Les performances d'une entreprise ne peuvent être dissociées du niveau de maîtrise, d'engagement et de compétence de ses employés. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines (GRH) adopte une approche proactive, centrée sur la mobilisation des talents et leur adaptation aux exigences professionnelles actuelles. La formation continue, souvent perçue comme un outil de modernisation, s'inscrit pleinement dans cette logique. Elle soutient non seulement le développement individuel mais contribue aussi à l'atteinte des résultats collectifs.

L'Algérie, à l'instar de nombreux pays, connaît une transition progressive vers une économie plus ouverte, où la compétitivité repose sur l'innovation, la qualité et la performance des services. Cette évolution rend nécessaire une mise à jour régulière des compétences détenues par les travailleurs. Or, plusieurs structures, notamment dans le secteur public, peinent encore à intégrer de manière systématique une politique de formation alignée sur les besoins réels du terrain. La formation y demeure souvent fragmentée, improvisée, voire déconnectée des enjeux opérationnels.

Le lien entre formation et performance des employés suscite ainsi de nombreuses interrogations. La formation constitue-t-elle un simple outil de mise à niveau ou peut-elle produire des effets mesurables sur les résultats individuels et collectifs ? Comment identifier les formations réellement porteuses d'impact ? Quelles modalités de suivi et d'évaluation permettent de juger de leur efficacité ? Ces questions méritent une attention particulière dans un contexte où les ressources allouées à la formation doivent être justifiées par des résultats tangibles.

Loin d'un acte ponctuel, la formation s'inscrit dans une perspective globale de développement des compétences. Elle permet d'actualiser les savoir-faire, de favoriser la mobilité interne, d'accompagner les changements organisationnels et de renforcer l'implication des salariés. Lorsque les programmes de formation sont conçus sur la base d'un diagnostic rigoureux et en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise, ils participent directement à l'amélioration des performances.

Plusieurs études démontrent qu'un salarié formé manifeste une meilleure compréhension de ses missions, une capacité accrue à résoudre les problèmes rencontrés au quotidien, ainsi qu'une plus grande autonomie dans la prise de décision. La montée en compétences produit alors un effet positif sur la qualité du travail, la rapidité d'exécution et la satisfaction client. Ce processus n'est toutefois pas automatique. Il exige un encadrement méthodologique précis, un accompagnement managérial actif et des mécanismes d'évaluation bien définis.

Dans le paysage économique algérien, les pratiques de formation professionnelle varient considérablement d'un secteur à un autre. Certaines entreprises, en particulier celles issues de partenariats avec des firmes étrangères, investissent massivement dans des dispositifs de formation structurés. D'autres, en revanche, continuent à percevoir la formation comme une obligation administrative plutôt que comme un vecteur de transformation. Ce contraste révèle un besoin pressant d'harmonisation des politiques RH et d'outils d'évaluation plus fiables.

Problématique

Certaines structures investissent dans des plans de formation sans en évaluer précisément les retombées. D'autres peinent à définir des objectifs clairs ou à assurer un lien réel entre les contenus de formation et les compétences attendues sur le terrain. Dans ce contexte, il devient pertinent de s'interroger sur la relation réelle entre les actions de formation mises en œuvre et la performance observable chez les employés. En d'autres termes, dans quelle mesure la formation constitue-t-elle un vecteur d'amélioration de la performance des employés dans un contexte professionnel algérien ?

Questionnements secondaires

Afin de mieux cerner les dimensions de cette interrogation centrale, plusieurs pistes de réflexion peuvent être explorées :

- Quels types de formations sont actuellement proposés au sein des organisations algériennes étudiées ?
- Comment les besoins en formation sont-ils identifiés et par quels acteurs ?
- Quels facteurs organisationnels favorisent ou freinent l'efficacité des actions de formation ?

Hypothèses

À partir de ces axes de réflexion, les hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H1 : Les employés ayant bénéficié d'une formation structurée et ciblée présentent une amélioration mesurable de leur performance dans l'exécution de leurs tâches.

H2 : La clarté des objectifs de formation et leur alignement avec les missions du poste influencent positivement l'efficacité du dispositif.

H3 : La perception positive de la formation par les employés renforce leur motivation, ce qui se traduit indirectement par une hausse de leur performance.

Objectifs du travail

Ce mémoire se propose d'examiner l'impact de la formation professionnelle sur la performance des employés au sein d'une structure algérienne. À travers une étude empirique menée auprès de travailleurs ayant bénéficié de différents types de formation, le travail vise à identifier les conditions favorisant un transfert effectif des acquis vers le poste de travail. L'objectif n'est pas uniquement de mesurer une amélioration en termes de productivité, mais également de comprendre comment la formation influence la motivation, l'autonomie, la qualité des interactions au sein des équipes et la gestion du temps.

Introduction générale

Cette recherche ambitionne également de mettre en lumière les lacunes actuelles dans l'approche de la formation au niveau local, tout en proposant des pistes d'amélioration adaptées au contexte national. Elle repose sur l'hypothèse que des dispositifs bien pensés, ciblés et accompagnés d'un suivi post-formation peuvent générer des bénéfices réels tant pour les employés que pour l'organisation.

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place stratégique dans le fonctionnement et la pérennité des organisations modernes. Au-delà de la simple administration du personnel, elle vise à aligner les pratiques humaines sur les objectifs globaux de l'entreprise. Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, la performance ne peut être envisagée sans une réflexion approfondie sur la manière dont les individus sont recrutés, encadrés, mobilisés et accompagnés. Ce chapitre explore les concepts fondamentaux qui sous-tendent la GRH et analyse son lien étroit avec la notion de performance organisationnelle. Il s'agira notamment de cerner les approches théoriques dominantes, d'en clarifier les objectifs, et de mettre en lumière les interactions entre pratiques managériales et résultats obtenus.

Section 1 : La gestion des ressources humaines : définition et évolution

1.1 Évolution historique et approches de la GRH

L'évolution historique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et ses approches montrent un glissement progressif, passant de méthodes archaïques à des stratégies pleinement intégrées aux logiques globales des entreprises. Ce cheminement complexe révèle des mutations lentes, mais continues, où chaque époque redéfinit la relation entre le travailleur et l'organisation.¹

1.1.1 Évolution historique de la GRH

1.1.1.1 Origines anciennes et préindustrielles

Les premières formes de gestion du travail remontent à l'Antiquité. Dès 400 avant J.C., les Chaldéens instauraient des politiques de rémunération incitative, cherchant à obtenir une meilleure efficacité. Toutefois, la période préindustrielle reste dominée par des formes de travail serviles ou artisanales. Les structures comme les guildes encadraient les formations, déterminaient les critères de sélection, tout en régulant la qualité de la production. Cette époque se caractérisait davantage par une gestion intuitive que structurée.

1.1.1.2 Industrialisation et structuration des pratiques RH

Avec la montée en puissance de l'industrie, la nécessité d'encadrer le travail s'est intensifiée. L'apparition de la grande usine bouleverse les anciens schémas et fait émerger des dispositifs centrés sur le temps de travail, la paie, ou encore le respect des consignes disciplinaires. Des formes embryonnaires de services du personnel voient le jour pour faire

¹ <https://www.proactiveacademy.fr/blog/rh/les-fondements-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh/> (consulté le 10/05/2025)

face à la complexité croissante des organisations. Les tâches confiées à ces services restent toutefois techniques et limitées à l'administratif.

1.1.1.3 XXe siècle : de la gestion administrative à la gestion stratégique

Début XXe siècle - années 1950 : la fonction RH se limite à des registres, des plannings, et des bulletins de salaire. Aucune stratégie n'encadre cette activité. Les missions se concentrent sur la conformité juridique et la gestion quotidienne des effectifs.

Années 1930 : les études d'Hawthorne, menées par Elton Mayo, bouleversent les perspectives. Les chercheurs identifient des liens directs entre la productivité et la reconnaissance sociale. Ce constat introduit la notion de satisfaction au travail dans les réflexions managériales, posant les fondations de l'approche relationnelle.

Années 1950-1960 : les enjeux évoluent vers des thématiques liées à la formation, à la mobilité et à la planification de la relève. La gestion du personnel commence à s'aligner, sans le revendiquer encore pleinement, sur les ambitions de l'entreprise. Le facteur humain entre peu à peu dans le périmètre stratégique.

Années 1980-1990 : cette décennie marque une rupture. L'entreprise cherche à valoriser ses ressources humaines comme un levier de performance. Les services RH deviennent des partenaires internes, participant aux orientations générales. Des outils de gestion des talents, de développement des compétences, de rétention des profils clés apparaissent dans les dispositifs courants.²

Années 2000 à aujourd'hui : le numérique transforme radicalement les méthodes. Les Systèmes d'Information RH (SIRH) digitalisent les processus, rendant possible le pilotage par les données. L'essor du télétravail, la recherche de diversité ou encore la lutte contre les discriminations s'imposent comme de nouveaux paramètres de gestion. La pandémie a précipité l'adoption de pratiques flexibles, révélant la nécessité d'adaptabilité permanente.³

1.1.2 Approches de la gestion des ressources humaines

Plusieurs courants coexistent, offrant une lecture nuancée des pratiques. Chaque organisation adopte un modèle, parfois hybride, selon ses contraintes et son environnement économique.

² https://www.academia.edu/124264265/Histoire_de_la_Gestion_des_Ressources_Humaines(consulté le 10/05/2025)

³ Yves Richez, Hélène Morel, Pierre-Eric Sutter, Frédéric Fougerat, Benjamin Chaminade, Didier Pitelet, Véronique Frogé, Isabelle Deprez, Paroles d'experts RH, Editions Studyrama, collection Focus RH, 1er trimestre 2013, p84.

1.1.2.1 Approche empirique

Cette démarche s'appuie sur le cycle de vie du contrat de travail, de l'entrée à la sortie du salarié. Elle englobe les négociations collectives, les relations sociales, ainsi que le respect de la législation du travail. Plutôt descriptive, cette approche structure l'action RH autour de moments-clés (recrutement, intégration, évolution, départ) et favorise une lecture linéaire des événements.

1.1.2.2 Approche du marché du travail interne

Dans ce modèle, les règles de gestion des carrières et de rémunération ne dépendent pas uniquement du marché externe, mais surtout de procédures internes. L'entreprise construit son propre système de progression professionnelle, en lien avec son architecture organisationnelle. Les promotions, les augmentations salariales et les mobilités obéissent à des logiques propres à chaque structure.⁴

1.1.2.3 Mobilisation des compétences et de la volonté des salariés

Posséder des compétences ne garantit aucun résultat sans un contexte favorable à leur mobilisation. Ce modèle insiste sur la nécessité de stimuler l'engagement, à travers des conditions de travail motivantes, des objectifs clairs, et des incitations adaptées. La volonté d'utiliser pleinement son potentiel dépend de l'environnement offert par l'entreprise.⁵

Tableau 01 : Approches de la gestion des ressources humaines

Approche	Caractéristiques clés	Objectif principal
Empirique	Basée sur le cycle de vie du contrat (recrutement → départ), relations sociales, droit du travail	Structurer l'action RH autour des étapes clés du parcours salarié
Marché du travail interne	Gestion des carrières et salaires via des règles internes à l'entreprise	Développer un système RH autonome aligné sur l'organisation
Mobilisation des compétences	Valorise l'engagement, les conditions de travail, la motivation	Créer un environnement propice à l'utilisation des compétences

Source : <https://www.proactiveacademy.fr/blog/rh/les-fondements-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh/>(consulté le 10/05/2025)

⁴ <https://www.proactiveacademy.fr/blog/rh/les-fondements-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh/>(consulté le 10/05/2025)

⁵ <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel>(consulté le 10/05/2025)

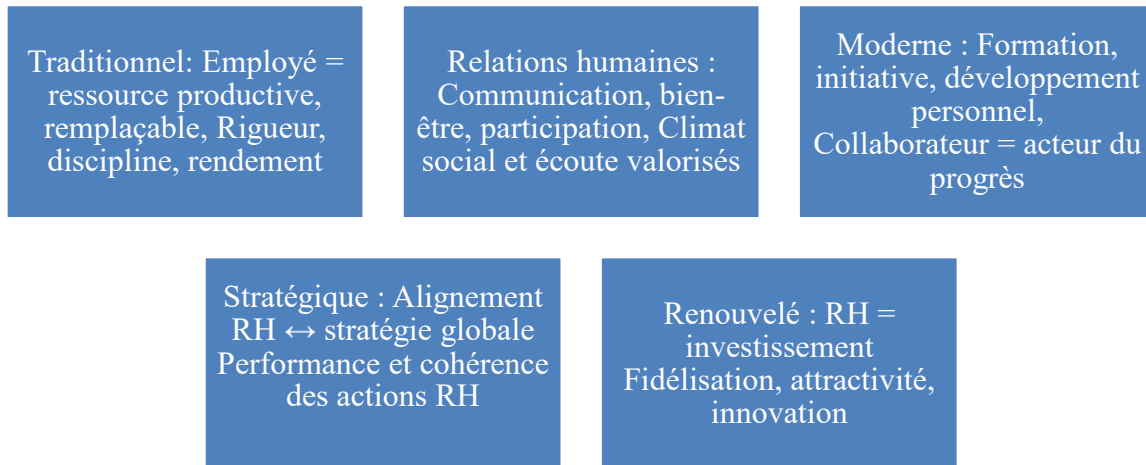
1.1.3 Modèles de gestion RH

Les représentations varient d'un courant à l'autre. Cinq modèles principaux permettent de distinguer les postures adoptées selon les époques ou les contextes d'activité :

- **Modèle traditionnel** : L'employé est assimilé à une ressource productive, remplaçable et soumise à des règles strictes. La dimension humaine reste effacée derrière des logiques d'optimisation.
- **Modèle des relations humaines** : Ce modèle valorise la **communication**, la **participation**, et le **bien-être** des salariés. Il s'appuie sur des pratiques d'écoute et de dialogue, dans une optique de coopération.
- **Modèle moderne** : L'accent est mis sur le développement personnel, la formation continue, et la prise d'initiative. Les collaborateurs sont perçus comme des acteurs à part entière du progrès collectif.
- **Modèle stratégique** : La GRH s'aligne avec les objectifs globaux de l'entreprise. Chaque action RH s'inscrit dans une logique de performance durable, intégrant des indicateurs et des plans d'action cohérents.
- **Modèle renouvelé** : Ici, les ressources humaines ne sont plus vues comme un coût, mais comme un investissement. Les décisions RH visent à renforcer l'attractivité, la fidélisation et la capacité d'innovation.

Ce parcours historique et théorique illustre la capacité de la GRH à se transformer pour répondre à des contextes mouvants. Des premières formes artisanales aux configurations stratégiques actuelles, la fonction RH s'impose désormais comme une composante clé de la conduite des organisations, sans pour autant renier ses fondements sociaux et humains.

Figure 01 : Modèles de gestion RH



Source : <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel>(consulté le 10/05/2025)

1.2 Missions, fonctions et enjeux contemporains

1.2.1 Missions principales de la GRH

La gestion des ressources humaines a cessé d'être cantonnée à la simple exécution administrative. Elle se positionne désormais comme une composante stratégique, capable d'influencer profondément la dynamique d'une organisation. Dans un monde où les attentes des salariés évoluent aussi vite que les technologies, chaque mission se doit d'être repensée, ajustée et intégrée à une logique de performance durable.

1.2.1.1 Recrutement agile et attractivité des talents

Le rapport de force entre recruteurs et candidats n'est plus figé. Dans de nombreux secteurs, les entreprises doivent redoubler d'ingéniosité pour capter l'attention des profils recherchés. Les plateformes spécialisées, les algorithmes de matching et l'intelligence artificielle ont transformé le processus. Les méthodes classiques montrent rapidement leurs limites lorsqu'il s'agit de capter des experts ou des jeunes diplômés aux attentes nouvelles. Le recrutement n'est plus une simple formalité : il devient un chantier de visibilité, d'adaptation et de réactivité.

1.2.1.2 Développement et fidélisation des collaborateurs

Investir dans l'évolution des employés revient à sécuriser l'avenir de l'entreprise. Les dispositifs de formation, les plans de carrière et les parcours de montée en compétences

conditionnent le niveau d'engagement. Sans stratégie claire de fidélisation, les entreprises s'exposent à un turn-over coûteux, parfois déstabilisant. La concurrence ne se limite plus au produit ou au service, elle s'étend au climat professionnel et aux perspectives offertes aux collaborateurs.

1.2.1.3 Création d'un environnement de travail stimulant et inclusif

Un cadre bienveillant, équitable et porteur de sens s'impose aujourd'hui comme une attente fondamentale. La diversité, l'équité et l'inclusion ne relèvent plus de la seule communication institutionnelle. Elles façonnent la culture interne, modifient la perception externe et jouent sur l'engagement. Un salarié exclu ou invisibilisé peine à exprimer son potentiel. À l'inverse, une équipe soutenue et valorisée déploie des capacités de coopération et d'innovation accrues.

1.2.1.4 Gestion administrative et juridique

Les obligations légales demeurent incontournables, mais leur gestion connaît une transformation profonde. Automatiser la paie, digitaliser les contrats, assurer une conformité réglementaire fluide permettent aux équipes RH de se dégager du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée. Ce travail d'optimisation réduit les erreurs, fluidifie les audits et contribue à sécuriser l'entreprise face aux risques sociaux ou juridiques.

1.2.1.5 Alignement stratégique

Une politique RH découplée des objectifs d'entreprise génère des tensions, du désengagement et des incohérences structurelles. Associer étroitement la planification RH à la vision globale garantit une meilleure anticipation des besoins en compétences, une répartition plus cohérente des ressources et une dynamique d'adaptation pérenne. La gestion du changement, devenue permanente, repose en grande partie sur la capacité des RH à orchestrer les transitions sans rupture brutale.

1.2.2 Fonctions clés de la GRH

Les fonctions historiques de la gestion des ressources humaines conservent toute leur pertinence, mais elles s'articulent désormais autour de leviers nouveaux, technologiques, sociaux et économiques. Le champ d'action ne cesse de s'élargir, imposant une vision plus systémique des pratiques.

1.2.2.1 Recrutement

Cette fonction ne se résume plus à trier des candidatures. Elle commence par une analyse fine des besoins, intégrant les évolutions du marché, les attentes des équipes et les

⁶ <https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/les-tendances-rh-a-surveiller-cette-annee/> (consulté le 10/05/2025)

compétences stratégiques à capter. Le sourcing mobilise désormais des canaux multiples : réseaux sociaux, cooptation, chasse digitale. L'intégration devient un moment décisif, qui conditionne la perception initiale du salarié et son engagement futur.

1.2.2.2 Gestion des compétences et des carrières

Identifier les écarts de compétences, structurer les parcours, soutenir les transitions professionnelles sont autant d'actions qui permettent de faire évoluer les équipes en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Les plans de développement individuel doivent rester flexibles, adaptés aux aspirations spécifiques de chaque collaborateur. La mobilité interne prend une place croissante dans ce dispositif, à la fois pour sécuriser les postes sensibles et pour répondre aux envies de changement.

1.2.2.3 Gestion administrative

Les tâches liées à la paie, aux contrats, aux déclarations sociales ou à la conformité juridique représentent un socle indispensable. Toutefois, leur automatisation réduit le volume de traitement manuel. Les outils SIRH permettent un suivi plus précis et une meilleure réactivité en cas de changement réglementaire. Cette évolution libère les RH d'une part de leur charge opérationnelle, sans pour autant diminuer leur responsabilité.

1.2.2.4 Relations sociales et dialogue social

La concertation avec les instances représentatives du personnel structure une part essentielle du climat interne. Un dialogue social actif, transparent et respectueux permet de désamorcer les tensions, de construire des accords équilibrés et d'ancrer la politique RH dans un réel esprit de co-construction. Ignorer cette dimension expose l'entreprise à des blocages récurrents.⁷

1.2.2.5 Développement du leadership et management

Accompagner les managers vers un leadership plus souple, attentif et orienté solution constitue un axe de progrès constant. Le manager devient à la fois pilote, coach et facilitateur. Sa capacité à gérer l'émotionnel, à arbitrer les priorités et à encourager la coopération détermine la qualité du climat collectif. L'autorité verticale laisse place à une influence fondée sur la légitimité relationnelle et l'écoute.

1.2.2.6 Utilisation des technologies RH

Les outils digitaux ne se limitent plus à un usage comptable. L'analyse prédictive, la cartographie des compétences, les entretiens automatisés modifient profondément les pratiques. Ces technologies améliorent la rapidité d'exécution, la pertinence des décisions et

⁷ <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel> (consulté le 10/05/2025)

la capacité de projection. Encore faut-il les intégrer de manière éthique, en respectant la vie privée des salariés et les principes de transparence.

1.2.3 Enjeux contemporains majeurs

Les défis qui traversent les organisations exigent des réponses transversales, ancrées dans la réalité humaine du travail et les dynamiques globales. La GRH se situe à la croisée de ces impératifs.⁸

1.2.3.1 Placer l'humain au cœur de la stratégie RH

Réduire les collaborateurs à des indicateurs de performance revient à fragiliser la relation de confiance. Une entreprise attentive aux besoins individuels, aux rythmes de vie et aux aspirations personnelles crée une dynamique d'adhésion durable. Le respect, l'écoute et la reconnaissance fondent un cadre propice à l'engagement.

1.2.3.2 Gérer l'instabilité et l'incertitude

Les crises successives, les mutations sectorielles et les tensions géopolitiques bousculent les repères. Anticiper, ajuster, innover devient la norme. Les RH doivent développer des méthodologies agiles, capables de réagir sans rupture, de modifier les trajectoires tout en conservant la cohésion interne.

1.2.3.3 Intégrer les nouvelles technologies

L'automatisation et l'intelligence artificielle ne remplacent pas le lien humain, mais elles modifient les pratiques. Déléguer les tâches répétitives à des machines libère du temps pour l'accompagnement, la médiation et l'innovation. Cela suppose une montée en compétences continue et un encadrement précis des usages pour éviter les dérives.

1.2.3.4 Répondre à la guerre des talents

Le marché de l'emploi se tend, les profils qualifiés se raréfient, et les attentes des nouvelles générations bousculent les référentiels. Pour rester attractives, les entreprises doivent construire une marque employeur authentique, proposer des conditions de travail souples et renforcer leur réputation sociale.⁹

1.2.3.5 Promouvoir la santé mentale et le bien-être

L'épuisement, l'anxiété ou la perte de sens nuisent à la performance collective. Mettre en place des dispositifs de prévention, de formation à la gestion du stress, de soutien psychologique ou de flexibilité organisationnelle limite les risques psychosociaux. La santé mentale devient un indicateur de performance durable.

⁸ <https://www.ipachelorfactory.com/actualite-bordeaux/quel-role-pour-les-ressources-humaines-en-2025>(consulté le 10/05/2025)

⁹ <https://www.assessfirst.com/fr/5-defis-rh-en-2025/> consulté le 10/05/2025)

Les modèles de gouvernance hiérarchiques rigides ne répondent plus aux exigences d'un monde incertain. Les managers doivent ajuster leurs postures, favoriser l'intelligence collective et assumer une fonction de facilitateur du changement. Cette transition s'accompagne de formations continues et de dispositifs de mentorat.

Produire plus vite, innover sans relâche, répondre aux objectifs financiers... Ces exigences peuvent dériver sans garde-fous éthiques. L'entreprise gagne à préserver ses principes fondateurs. Les décisions RH doivent s'ancrer dans un équilibre entre efficacité opérationnelle et respect de l'humain. La transparence, la cohérence et la responsabilité sociale définissent les contours de cette éthique d'action.

1.3 Spécificités de la GRH dans le contexte algérien

La gestion des ressources humaines en Algérie s'inscrit dans un paysage façonné par des dynamiques sociales, économiques et institutionnelles propres au pays. Loin des modèles universels importés sans adaptation, les pratiques RH y évoluent sous l'effet de contraintes structurelles, de réformes administratives lentes, d'une culture de l'emploi spécifique et de pressions croissantes du marché de l'emploi. Ces éléments conjugués contribuent à une configuration singulière de la GRH, à la fois marquée par un héritage bureaucratique et poussée vers une transformation progressive.¹⁰

1.3.1 Cadre institutionnel et réglementaire spécifique

Dans le secteur public, la GRH repose sur un socle légal ancien, issu du statut général de la fonction publique de 1966, régulièrement modifié mais jamais entièrement repensé. Ce dispositif impose une organisation fondée sur des normes centralisées, des procédures strictes et une logique égalitaire, où l'individualisation des parcours reste limitée. L'accès aux postes, souvent conditionné par des concours, reflète cette volonté d'encadrer la sélection sur des critères formels.

Cette structure administrative laisse peu de place à la personnalisation de la carrière ou à l'ajustement fin des compétences aux besoins. L'absence d'agilité dans le traitement des parcours crée des blocages dans l'évolution professionnelle et bride la capacité des managers à reconnaître la performance autrement que par l'ancienneté.¹¹

Des efforts de modernisation apparaissent pourtant, amorçant un virage progressif. Les réformes actuelles visent à sortir de cette logique normative rigide pour introduire des

¹⁰ Abdebaki B, Benhayia taibi ghalia, Boudaoud S ; et al (2014) : Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ? Editions Dar El Adibh ; Oran, Algérie. P50

¹¹ Berrouane S (2010): Le management des ressources humaines : études des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines. OPU, Alger.. P17

démarches plus dynamiques, axées sur la **valorisation des compétences** et la lisibilité des parcours. Les chantiers engagés tendent à clarifier les critères de mobilité, à introduire des outils d'évaluation plus nuancés et à replacer la motivation individuelle au cœur des processus RH.

1.3.2 Enjeux de modernisation et de professionnalisation

La transition d'une gestion administrative vers une approche stratégique constitue l'un des défis majeurs du système RH algérien. Cette mutation requiert un changement de posture : passer d'une logique de conformité à une logique d'accompagnement du développement organisationnel. Or, cette bascule peine à s'imposer dans les faits, en raison de freins culturels, d'un déficit de formation spécifique et d'un manque de soutien institutionnel à l'innovation RH.

La fonction RH, longtemps cantonnée à des tâches de gestion de dossiers et de paie, commence à s'affirmer dans certains secteurs comme un levier de performance organisationnelle. Ce repositionnement passe notamment par :

- Une montée en compétences des professionnels RH, souvent formés sur le tas sans véritable socle académique spécifique ;
- L'introduction de grilles d'analyse stratégique dans la gestion des effectifs ;
- L'émergence de politiques internes de fidélisation des talents, notamment dans les entreprises soumises à des enjeux concurrentiels.

Du côté du secteur privé, la pression s'intensifie pour attirer les profils qualifiés. Les pratiques RH gagnent en sophistication, notamment en matière de recrutement, de gestion de la relève ou d'évaluation des performances. Néanmoins, cette dynamique reste inégale selon les régions, les tailles d'entreprise et les secteurs d'activité. La professionnalisation des RH demeure encore fragile et incomplète, freinée par des habitudes anciennes et des résistances internes au changement.¹²

1.3.3 Digitalisation et transformation technologique

La mutation numérique des fonctions RH s'accélère, mais elle ne suit pas un rythme uniforme. Certaines structures publiques ont engagé une transition vers des logiciels de gestion intégrée, mais les résultats restent mitigés, en raison de problèmes d'interopérabilité, de formation et de résistance à l'usage. L'automatisation de la paie, la gestion dématérialisée

¹² Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé. Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille Sari. Oran ; Editions Anwar El Maarifa, Algérie. P20

des carrières ou le suivi des formations par plateformes numériques ne sont pas encore généralisés.

Selon des enquêtes menées récemment, environ 45 % des professionnels RH utilisent déjà des outils digitaux, tandis qu'un tiers des structures interrogées se trouvent dans une phase de transition. Cette tendance marque un basculement progressif vers des pratiques plus efficaces, bien que l'écart technologique entre grandes entreprises et structures de taille moyenne reste significatif.

Les solutions numériques adoptées concernent surtout :

- L'automatisation des tâches répétitives comme la paie et les congés ;
- La gestion électronique des dossiers du personnel ;
- Le suivi des formations obligatoires et des entretiens annuels.

Cependant, la digitalisation ne s'accompagne pas toujours d'une refonte des pratiques RH. La technologie ne suffit pas à elle seule à transformer une culture de gestion. Elle doit s'inscrire dans une stratégie plus large de transformation organisationnelle, encore souvent absente ou peu formalisée.

1.3.4 Spécificités culturelles et sociales

Le contexte algérien impose aux responsables RH de composer avec des paramètres culturels puissants. Les relations hiérarchiques restent très marquées, avec une autorité souvent centralisée et peu remise en question. Cette verticalité freine les logiques participatives et rend délicate l'introduction de mécanismes de co-construction dans les politiques RH.

Le poids des réseaux personnels influence aussi certaines décisions de recrutement ou d'évolution interne, ce qui nuit à l'instauration de processus fondés sur les compétences réelles. Loin d'être marginale, cette réalité s'ancre dans des pratiques informelles qui résistent aux tentatives de normalisation.¹³

L'autre spécificité repose sur une forte attente en matière de sécurité de l'emploi, notamment dans le public. Les jeunes diplômés privilégient encore majoritairement les postes étatiques, considérés comme stables, malgré des rémunérations peu attractives. Cette orientation ralentit la dynamique d'innovation RH, en maintenant un attachement à des postes figés dans leur organisation et peu stimulants du point de vue de la carrière.

L'introduction de la notion de performance individuelle reste, par ailleurs, conflictuelle. Elle se heurte à des logiques égalitaires profondément ancrées et à une méfiance

¹³ Buck JY (2014) : Des ressources humaines aux ressources de l'excellence; Editions Afnor, Paris.P44

envers les dispositifs d'évaluation différenciée. Ce blocage rend difficile la reconnaissance des initiatives personnelles et la construction de parcours différenciés.

1.3.5 Formation et développement des compétences

Face à ces défis, le développement d'une offre de formation adaptée devient un levier stratégique. Plusieurs institutions algériennes, comme l'École nationale supérieure de management (ENSM), structurent des programmes visant à fournir aux futurs responsables RH les outils nécessaires pour agir dans un contexte contraint.

Ces formations cherchent à articuler trois dimensions :

- Une connaissance approfondie des réalités de terrain en Algérie ;
- La maîtrise des outils contemporains de gestion RH (bilan de compétences, GPEC, tableaux de bord sociaux) ;
- Une approche sensible aux enjeux humains, sociaux et éthiques.

Les diplômés issus de ces filières disposent ainsi de compétences hybrides, mêlant savoir-faire technique et compréhension du facteur humain dans un cadre local. La capacité à adapter des modèles venus d'ailleurs aux spécificités algériennes constitue un enjeu fort pour les prochaines années.¹⁴

La mutation de la GRH en Algérie ne pourra aboutir qu'en intégrant cette vision pragmatique et contextualisée, rompant avec les approches standards importées sans filtre. Seuls des professionnels bien formés, connectés aux enjeux du terrain et capables de repenser les modes d'action RH, pourront conduire une véritable transformation.

¹⁴ Berrouane S (2010): Le management des ressources humaines : études des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines. OPU, Alger. P31

Section 2 : La notion de compétence dans la gestion des ressources humaine

2.1 Définitions, composantes et typologies de compétences

2.1.1 Définitions de la compétence en GRH

La compétence en gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme une capacité, un savoir-faire ou une expertise permettant de gérer efficacement le personnel au sein d'une organisation. Elle englobe les aptitudes nécessaires pour recruter, former, évaluer, motiver et accompagner les salariés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Plus largement, la gestion des compétences vise à identifier, utiliser et développer les compétences techniques (hard skills) et comportementales (soft skills) des collaborateurs pour répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.

2.1.2 Composantes de la compétence

Les compétences se composent généralement de plusieurs dimensions complémentaires :

- **Savoir** : connaissances théoriques et techniques acquises (ex. droit du travail, gestion administrative).
- **Savoir-faire** : capacités pratiques et techniques permettant d'exécuter une tâche ou une fonction (ex. maîtrise des outils RH, conduite d'entretien).
- **Savoir-être** : comportements, attitudes et qualités relationnelles (ex. empathie, communication, négociation, intelligence émotionnelle).
- **Capacités cognitives** : aptitude à analyser, décider et résoudre des problèmes (prise de décision, adaptation).
- **Motivation et volonté** : engagement personnel à mobiliser ses compétences dans l'action.¹⁵

2.1.3 Typologies de compétences

Les compétences en GRH se distinguent souvent selon plusieurs catégories :

- **Compétences techniques (hard skills)** : connaissances spécifiques liées au métier, telles que la maîtrise du droit social, la gestion administrative, la paie, les outils informatiques RH.
- **Compétences comportementales (soft skills)** : qualités humaines et relationnelles indispensables pour gérer les interactions humaines, comme la communication, l'empathie, la négociation, la gestion des conflits, la capacité à collaborer.

¹⁵ <https://www.efcformation.com/reussite-efc/ressources-humaines/formation-ressources-humaines/> (consulté le 10/05/2025)

- **Compétences transversales** : compétences générales applicables à plusieurs domaines, telles que l'organisation, la gestion du temps, la capacité à travailler en équipe, la flexibilité.
- **Compétences stratégiques** : aptitudes à aligner la gestion des ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise, notamment en matière de gestion des talents, de développement des compétences et d'innovation.¹⁶

2.2 Gestion des compétences et développement du capital humain

2.2.1 Définition et portée de la gestion des compétences

La gestion des compétences englobe un ensemble de démarches visant à identifier, évaluer, développer et valoriser les aptitudes techniques, comportementales et relationnelles des collaborateurs. Elle s'inscrit dans une logique stratégique, alignant les talents disponibles avec les objectifs de l'organisation. Cette approche dépasse la simple évaluation des qualifications, intégrant des dimensions telles que les soft skills et les capacités d'adaptation, essentielles dans un environnement professionnel en constante évolution.¹⁷

2.2.2 Processus clés de la gestion des compétences

La mise en œuvre d'une gestion des compétences efficace repose sur plusieurs étapes interdépendantes :

- **Identification des compétences requises** : Déterminer les aptitudes nécessaires pour chaque poste, en tenant compte des évolutions technologiques et des orientations stratégiques de l'entreprise. L'élaboration d'un référentiel ou d'une matrice de compétences facilite cette démarche.
- **Évaluation des compétences existantes** : Mesurer les compétences actuelles des collaborateurs à travers des entretiens, des bilans de compétences ou des outils d'assessment. Cette étape permet de détecter les écarts entre les compétences détenues et celles attendues.
- **Développement des compétences** : Mettre en place des plans de formation et de développement personnalisés pour combler les écarts identifiés, renforcer les compétences existantes et préparer les collaborateurs aux défis futurs. Cela inclut la formation continue, la mobilité interne, le coaching ou le mentoring.
- **Suivi et ajustement** : Assurer un suivi régulier des progrès et ajuster les plans en fonction des évolutions des besoins de l'entreprise et des compétences des salariés.

¹⁶ <https://culture-rh.com/competences-cles-gestionnaire-rh/> (consulté le 12/05/2025)

¹⁷ FIKRI. Y & al. (2024) «Economic Growth: A Literature Review», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 1»

2.2.3 Outils et acteurs de la gestion des compétences

Plusieurs outils et acteurs interviennent dans la gestion des compétences :

- **Référentiel de compétences** : Document structurant la liste des compétences attendues pour chaque poste, servant de base à l'évaluation et au développement.
- **Logiciels de gestion des compétences (GPEC)** : Solutions numériques qui centralisent les données, automatisent l'évaluation, facilitent la cartographie des compétences et le suivi des plans de développement. Ces outils améliorent la prise de décision et l'efficacité des processus RH.
- **Managers** : Responsables de l'identification des besoins de leurs équipes, de l'accompagnement du développement des compétences et de l'instauration d'une relation de confiance avec les collaborateurs.¹⁸

2.2.4 Développement du capital humain

La gestion des compétences constitue un levier pour le développement du capital humain, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés par les salariés qui contribuent à la performance et à la compétitivité de l'entreprise. En investissant dans la montée en compétences, l'entreprise :

- **Renforce sa capacité d'adaptation** face aux évolutions du marché et des technologies.
- **Favorise l'engagement, la motivation et la fidélisation** des collaborateurs.
- **Améliore son attractivité** en tant qu'employeur.
- **Optimise la gestion des carrières** et la mobilité interne.

2.3 Intégration stratégique des compétences dans la GRH

L'intégration stratégique des compétences repose sur un alignement volontaire et structurant entre la politique de gestion des compétences et les orientations globales de l'entreprise. Cette démarche permet d'anticiper les mutations économiques, technologiques ou sociales, tout en mobilisant les ressources humaines de manière adaptée et efficiente.

L'objectif consiste à favoriser la convergence entre les besoins de l'organisation et les potentialités des collaborateurs, sans laisser place à une approche réactive ou déconnectée de la réalité du terrain.¹⁹

¹⁸ FIKRI, Y., & RHALMA, M. (2023). Développement durable : Revue théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, P41

¹⁹ LEMIRE L., CHAREST E., MARTEL G., LARIVIERE J., 2011, « Planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle », Presses de l'Université du Québec. P59

Plutôt que de subir les transformations de l'environnement, les entreprises peuvent construire des trajectoires cohérentes en prévoyant les compétences nécessaires à leurs ambitions stratégiques. Une telle intégration repose sur des principes clairs, des outils performants et une gouvernance partagée.

2.3.1 Principes clés de l'intégration stratégique des compétences

2.3.1.1 Alignement entre stratégie RH et stratégie d'entreprise

La gestion des compétences ne peut se déployer efficacement sans une coordination avec les orientations stratégiques. Adapter les effectifs, les compétences et les emplois aux enjeux identifiés par la direction générale permet d'assurer une cohérence globale entre les ressources internes et les objectifs poursuivis.²⁰

2.3.1.2 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC constitue un dispositif structurant qui articule anticipation, planification et accompagnement. Elle permet d'analyser les tendances à venir, d'identifier les métiers sensibles ou à fort potentiel, et de construire des parcours de mobilité pertinents. Elle vise à éviter les ruptures de compétences qui fragiliseraient la performance globale.

2.3.1.3 Participation active du DRH dans les décisions stratégiques

Le directeur des ressources humaines intervient en amont des projets d'entreprise. Sa contribution permet de traduire les ambitions stratégiques en besoins en compétences et de définir des dispositifs RH compatibles avec les réalités opérationnelles. Son implication directe dans les comités stratégiques renforce la légitimité de la fonction RH.

2.3.1.4 Collaboration entre direction générale, managers et RH

L'intégration des compétences repose sur une collaboration effective entre les différents niveaux hiérarchiques. Les managers remontent les besoins du terrain, les RH traduisent ces données en plans d'action, et la direction générale valide les orientations. Ce triptyque assure une approche concertée et cohérente.²¹

2.3.2 Processus d'intégration stratégique des compétences

2.3.2.1 Analyse et cartographie des compétences

L'identification des compétences clés, actuelles et futures, constitue le point de départ. Cette cartographie repose sur une analyse prospective des évolutions de l'activité, des compétences rares ou critiques, et des ruptures à venir. Elle fournit une vision globale des atouts internes et des lacunes à combler.

²⁰ MAGAKIAN J-L, PAYAUD M. A., 2007, « 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise », Bréal. P59

²¹ MEIER O., 2016, « Management interculturel : stratégie, organisation, performance », Dunod. P97

2.3.2.2 Évaluation des écarts de compétences

Comparer les compétences disponibles avec celles requises permet d'établir un diagnostic clair. Cette évaluation peut être réalisée à travers des entretiens professionnels, des bilans de compétences ou des auto-évaluations croisées. L'objectif consiste à cibler les zones de tension ou de fragilité et à orienter les politiques RH de façon adaptée.

2.3.2.3 Planification des actions RH

Les résultats du diagnostic guident la mise en place d'actions concrètes :

- Plans de formation ciblés
- Campagnes de recrutement spécifiques
- Programmes de mobilité interne
- Accompagnement managérial et mentoring

Chaque action s'inscrit dans une logique de transformation progressive et mesurable.

2.3.2.4 Suivi et ajustement

Les actions menées font l'objet d'un suivi régulier via des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Les ajustements peuvent porter sur les contenus de formation, les outils d'évaluation ou les dispositifs d'accompagnement. Cette flexibilité permet de maintenir une dynamique d'amélioration continue.

2.3.3 Enjeux de l'intégration stratégique des compétences

2.3.3.1 Anticiper les besoins en compétences dans un environnement en mutation

Les entreprises ne peuvent ignorer les bouleversements technologiques, réglementaires ou sociétaux qui influencent les métiers. L'anticipation s'impose comme un facteur de résilience. Une veille active permet d'identifier les signaux faibles et d'adapter les plans de développement en conséquence.

2.3.3.2 Renforcer la compétitivité et la performance

Un environnement compétent et adapté offre un levier concret de performance. En alignant les savoir-faire internes avec les ambitions de croissance, l'entreprise limite les pertes d'efficacité et optimise ses processus. Cette rigueur apporte une stabilité opérationnelle.²²

2.3.3.3 Favoriser l'engagement et la fidélisation

Les collaborateurs investis dans leur développement ressentent une forme de reconnaissance. Ils projettent leur avenir dans l'entreprise et se montrent plus enclins à s'y impliquer durablement. L'offre de parcours évolutifs constitue un vecteur de stabilité sociale.

²² NIGLIO R. et ROGER A., 2006, « La fonction ressources humaines » in ALLOUCHE et al, Encyclopédie des ressources humaines ». 2ème édition, Vuibert. P44

2.3.3.4 Soutenir la transformation organisationnelle

Les compétences ne suivent pas toujours le rythme des transformations structurelles. En intégrant la gestion des compétences dès la genèse des projets, l'entreprise évite les blocages humains et facilite l'appropriation des changements. Cette anticipation favorise une mise en œuvre fluide et acceptée.

Tableau 02 : Enjeux de l'intégration stratégique des compétences

Enjeu	Résumé
Anticiper les besoins	Adapter les compétences aux mutations (technologie, société, réglementation).
Renforcer la performance	Aligner compétences et objectifs pour optimiser les processus.
Favoriser l'engagement	Offrir des parcours pour fidéliser et impliquer durablement les salariés.
Accompagner la transformation	Prévoir les compétences dès le début des projets pour faciliter le changement.

Source : NIGLIO R. et ROGER A., 2006, « La fonction ressources humaines » in ALLOUCHE et al, Encyclopédie des ressources humaines ». 2ème édition, Vuibert. P44

Section 3 : La performance dans les organisations

3.1 Performance individuelle : dimensions, indicateurs et évaluation

La performance individuelle ne se résume jamais à une seule mesure. Derrière ce concept se cache une structure complexe et nuancée, qui touche autant aux résultats concrets qu'aux comportements, à l'adaptabilité ou aux interactions humaines. Elle sert de socle à de nombreuses décisions stratégiques, allant de la gestion des talents à la politique de rémunération. Pourtant, pour qu'elle ait un impact réel et durable, encore faut-il la comprendre dans toutes ses composantes.

3.1.1 Dimensions de la performance individuelle

Loin de se limiter à une simple exécution de tâches, la performance individuelle reflète une combinaison de comportements, de résultats et d'attitudes face aux défis. Elle se divise généralement en quatre axes complémentaires, chacun jouant un rôle distinct dans l'appréciation globale du travail d'un individu.²³

3.1.1.1 Performance dans la tâche

Cet aspect renvoie directement à ce que l'on attend explicitement du salarié dans son poste. Il s'agit de la capacité à atteindre les objectifs définis, à respecter les délais et à livrer un travail conforme aux attentes techniques ou fonctionnelles. Une personne jugée performante sur ce plan saura produire efficacement, résoudre les problèmes liés à ses missions et contribuer directement aux résultats opérationnels de son service.²⁴

3.1.1.2 Performance contextuelle

Certains comportements, bien qu'extérieurs aux missions officielles, influencent fortement la dynamique collective. Il s'agit ici d'actions comme l'entraide, le respect des normes internes, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise ou la participation spontanée à des initiatives transverses. Ces éléments créent un climat de travail stable, renforcent la cohésion et facilitent l'atteinte des objectifs collectifs. Un collaborateur qui adopte ce type d'attitude favorise l'équilibre de l'équipe, même en dehors de sa fiche de poste.

3.1.1.3 Performance adaptative

Les environnements professionnels évoluent rapidement. Dans ce contexte, la capacité à s'ajuster aux nouvelles technologies, à des méthodologies inédites ou à des priorités changeantes constitue un facteur distinctif. Un individu réactif face au changement, prêt à

²³ Gohier et Grossman. (2001), cité par Jonnaert, P., Barrette, J., Boufrah, S. & Masciotra, D. (2004). Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité. *Revue des sciences de l'éducation*, P 30

²⁴ Liechti, V. (2007). *Du capital humain au droit à l'éducation : analyse théorique et empirique d'une capacité.* ». Thèse présentée à la faculté de sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg.. P17

apprendre de nouvelles compétences et à ajuster son comportement ou ses pratiques face à des situations imprévues, démontre un haut niveau d'adaptabilité. Ce trait devient décisif lorsque l'entreprise traverse des périodes de transition ou d'innovation rapide.

3.1.1.4 Comportements contreproductifs

À l'inverse des dimensions précédentes, cette dernière catégorie englobe les attitudes ou actions nuisant à l'environnement de travail ou aux résultats. Cela peut aller de l'absentéisme chronique à des comportements de sabotage, en passant par des conflits récurrents avec les collègues ou une désobéissance délibérée aux procédures internes. Ces éléments freinent la performance globale, détériorent le climat collectif et demandent une attention particulière dans les processus de régulation ou de formation.²⁵

3.1.2 Indicateurs de performance individuelle

Évaluer efficacement la performance implique de disposer de repères tangibles et interprétables. Ces repères doivent refléter la réalité des activités exercées tout en conservant une forme de standardisation, afin de permettre des comparaisons et des décisions justes.

Les indicateurs se répartissent en plusieurs catégories :

- **Quantitatifs** : Ces données s'appuient sur des volumes mesurables comme le chiffre d'affaires généré, le nombre de projets livrés, les délais respectés, le nombre d'erreurs ou le taux d'absentéisme. Leur force réside dans leur objectivité apparente, bien qu'un excès de focus sur ces seuls chiffres puisse omettre des aspects qualitatifs essentiels.
- **Qualitatifs** : Plus subjectifs, ces critères reposent sur la perception de la qualité du travail fourni, la satisfaction des bénéficiaires, la conformité aux procédures, ou encore l'innovation. Ils peuvent provenir d'évaluations managériales, de retours clients ou de feedbacks entre pairs.
- **Comportementaux** : Ici, l'évaluation se concentre sur les attitudes au travail. Engagement personnel, autonomie, esprit d'équipe, respect des règles, capacité à s'auto-organiser, à gérer la pression ou à prendre des initiatives en font partie. Ces indicateurs dessinent le profil général du salarié et sa capacité à évoluer au sein d'un collectif.
- **Objectifs et Résultats Clés (OKR)** : Cette méthode, adoptée par des entreprises comme Google, repose sur la définition d'objectifs précis assortis de résultats mesurables. Chaque salarié visualise ses priorités de manière transparente, et

²⁵ PARTHASARTHY R., GRENON P.L. QUEENTON J., 2018, « Fondements de management stratégique », Les éditions JFD inc. P70

l'organisation dispose d'un outil pour suivre la progression individuelle tout en assurant une cohérence stratégique globale.

3.1.3 Évaluation de la performance individuelle

Mesurer la performance ne se résume pas à remplir un formulaire annuel. Pour être efficace, cette démarche nécessite structure, régularité et contextualisation. Il s'agit d'un processus vivant, susceptible de se réajuster selon les besoins de l'organisation ou les évolutions du poste.

3.1.3.1 Processus d'évaluation

Le point de départ consiste à fixer des objectifs clairs, atteignables et en lien avec la stratégie de l'entreprise. Un suivi régulier permet ensuite de mesurer la progression, de corriger les écarts ou d'accompagner les efforts déployés. La collecte des données peut combiner plusieurs sources : auto-évaluation, retour du manager direct, feedbacks 360°, voire indicateurs digitaux dans certaines structures.²⁶

La restitution ne se limite pas à une note finale. Elle s'inscrit dans un dialogue, où les réussites sont valorisées, les points de progrès identifiés et les leviers d'accompagnement définis. L'échange favorise une prise de conscience mutuelle et renforce l'engagement.

3.1.3.2 Critères d'évaluation

L'efficacité de l'évaluation repose sur la pertinence des critères utilisés. Ceux-ci doivent s'ajuster au poste occupé, aux objectifs stratégiques, mais aussi au contexte organisationnel. Trop souvent, des grilles standards ne tiennent pas compte des particularités du métier ou des contraintes du terrain. Un bon système intègre des dimensions variées, alliant production, comportement et évolution potentielle. L'hybridation entre quantitatif et qualitatif évite les jugements biaisés.

3.1.3.3 Enjeux liés à l'évaluation

Bien menée, l'évaluation individuelle ne se limite pas à un acte administratif. Elle stimule l'implication, éclaire les zones d'ombre, met en lumière les compétences émergentes. Elle peut déclencher une formation, soutenir une progression hiérarchique ou encore justifier une revalorisation salariale. Son impact se répercute sur la dynamique des équipes, la fidélisation des talents et la cohérence des trajectoires professionnelles.

3.1.4 Défis à surmonter

Certaines limites doivent toutefois être anticipées. L'objectivité complète reste difficile à atteindre. Même les outils les plus précis ne captent pas la totalité des facteurs

²⁶ <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-individuelle.htm>(consulté le 12/05/2025)

influençant une performance. Des variables extérieures, comme une surcharge ponctuelle de travail, des conflits latents dans l'équipe ou des dysfonctionnements dans l'organisation, peuvent fausser l'analyse. Par ailleurs, les biais d'évaluation – affectifs, culturels ou liés à l'ancienneté – peuvent fausser la restitution.²⁷

Les responsables doivent donc rester vigilants et veiller à ne pas transformer l'évaluation en sanction ou en formalité sans portée réelle. Une approche rigide, détachée du contexte humain, suscite souvent des frustrations et mine la motivation.

3.2 Performance organisationnelle : définition et leviers d'amélioration

3.2.1 Définition de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle désigne la capacité d'une structure à atteindre ses objectifs tout en maîtrisant l'usage de ses moyens. Elle ne se limite pas à des résultats financiers, mais s'étend à plusieurs champs comme la productivité, la qualité des livrables, la satisfaction des différentes parties prenantes ou encore l'efficacité des procédures internes.

Les organisations performantes se distinguent par leur aptitude à faire coexister rentabilité et stabilité, tout en assurant un bon équilibre entre les attentes des clients, les besoins des collaborateurs et les contraintes de leur environnement. Cette approche repose sur l'alignement cohérent des ressources humaines, techniques et économiques avec une ligne stratégique clairement définie.²⁸

Cette forme de performance dépasse les simples résultats à court terme. Elle traduit la faculté d'un collectif à générer durablement de la valeur, à prévenir les dysfonctionnements internes, et à s'inscrire dans un cycle d'amélioration continu. L'absence d'une telle dynamique entraîne souvent des pertes d'efficacité, une démotivation croissante des salariés et une détérioration de l'image externe.

3.2.2 Leviers d'amélioration de la performance organisationnelle

Un ensemble d'actions ciblées permet d'agir concrètement sur la performance organisationnelle. Ces leviers ne doivent pas être envisagés de manière isolée, car leur efficacité réside dans leur complémentarité et leur intégration cohérente dans les pratiques managériales et opérationnelles.²⁹

²⁷ <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-individuelle.htm>(consulté le 12/05/2025)

²⁸ Garcia M., (2012), Leviers de performance et transmission d'entreprises : l'apparition des compétences mutationnelles, 4^{ème} Colloque et Séminaire Doctoral International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement, France (2012) P59

²⁹ Germain C., Trébuçq S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, pp. 35

3.2.2.1 Leadership fort et vision claire

La capacité de l'encadrement à incarner une direction stratégique sans ambiguïté représente un facteur de cohésion. L'absence de cap lisible ou de prise de décision rapide conduit souvent à la désorganisation, à la démobilisation des équipes ou à des retards stratégiques.

Pour renforcer la performance :

- Formuler une vision partagée, compréhensible par tous les niveaux hiérarchiques.
- Prendre des décisions alignées avec les engagements annoncés.
- Être visible et accessible pour les collaborateurs, afin de renforcer la légitimité du management.
- Valoriser les réussites collectives tout en assumant les responsabilités liées aux échecs.

L'autorité ne suffit pas ; elle doit s'accompagner d'une aptitude à fédérer les énergies autour de projets communs, dans un climat de confiance.

3.2.2.2 Culture d'entreprise cohérente

L'identité culturelle d'une organisation influence la manière dont les individus interagissent, prennent des initiatives et affrontent les imprévus. Un environnement trop rigide, opaque ou concurrentiel freine la créativité et empêche les dynamiques collaboratives de s'installer.

Quelques pratiques efficaces :

- Encourager la circulation d'idées, sans hiérarchie excessive dans les échanges.
- Favoriser la reconnaissance mutuelle entre pairs.
- Développer des espaces de co-construction des projets.
- Limiter les comportements politiques internes par une transparence accrue sur les objectifs et résultats.

Une culture orientée vers la confiance, la coopération et l'apprentissage collectif transforme les comportements et stimule l'appropriation des objectifs communs.

3.2.2.3 Gestion efficace des ressources

L'exploitation déséquilibrée des ressources humaines, financières ou matérielles génère des pertes difficilement rattrapables. Les gaspillages, les doublons ou la surcharge de travail constituent des freins silencieux à toute ambition d'amélioration.

Des leviers à activer :

- Répartir équitablement les charges entre les équipes.
- Identifier et supprimer les activités à faible valeur ajoutée.

- Renforcer les outils de pilotage pour ajuster les efforts aux priorités réelles.
- Veiller à l'adéquation entre compétences disponibles et missions confiées.

Sans une gestion rigoureuse des moyens engagés, les performances apparentes finissent souvent par masquer des déséquilibres profonds.

3.2.2.4 Adaptabilité et innovation

Face à un environnement instable, une organisation rigide perd progressivement en pertinence. Les modèles fixes ne résistent ni aux bouleversements technologiques, ni aux évolutions des comportements clients.

Stimuler la capacité d'adaptation passe par :

- Une veille continue sur les tendances du marché et les innovations.
- L'intégration rapide des enseignements issus des retours terrain.
- La révision fréquente des processus internes obsolètes.
- L'encouragement aux projets pilotes et expérimentations à petite échelle.

Les structures qui ne renouvellent pas régulièrement leurs pratiques se condamnent à subir les transformations, au lieu de les anticiper ou d'en tirer profit.³⁰

3.2.2.5 Gestion stratégique de la performance

L'absence d'indicateurs clairs rend tout pilotage illusoire. Trop souvent, les objectifs sont mal définis, mal communiqués ou déconnectés des capacités réelles des équipes.

Pour construire un cadre stratégique robuste :

- Définir des indicateurs en lien avec la finalité de chaque service.
- Traduire les objectifs globaux en plans d'action opérationnels.
- Mettre en place un suivi périodique, avec des points d'étape intermédiaires.
- Ajuster les priorités en fonction des données collectées, sans attendre les bilans annuels.

Une approche basée uniquement sur les résultats chiffrés, sans contextualisation, conduit fréquemment à des biais d'analyse et à des décisions contre-productives.

3.2.2.6 Engagement des employés

Un personnel désengagé produit moins, résiste au changement et freine l'émergence de solutions collectives. Les symptômes en sont multiples : absentéisme, turnover élevé, baisse d'initiative.

Les actions possibles :

³⁰ Goter F., (2006), Etude du système de sanction-récompenses en milieu avec la performance des organisations de services publics. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3. P94

- Associer les collaborateurs à la définition des objectifs.
- Accorder de l'autonomie sur les méthodes d'exécution.
- Valoriser les contributions, même modestes, au fonctionnement général.
- Instaurer un climat de dialogue constructif, sans jugement systématique.

Le désintérêt des salariés pour leur activité ne relève pas d'un manque de motivation individuel, mais d'un environnement qui n'active pas les bons leviers de reconnaissance et d'implication.³¹

3.2.2.7 Mesure et évaluation continue

L'absence d'évaluation structurée empêche de détecter les déviations, d'anticiper les risques ou d'identifier les axes de progrès. Trop souvent, les constats arrivent trop tard, une fois les effets négatifs déjà ancrés.

Une démarche efficace suppose :

- Des tableaux de bord adaptés à chaque niveau de décision.
- Des données actualisées régulièrement et facilement interprétables.
- Une responsabilisation des acteurs dans le suivi de leurs propres résultats.
- Un retour systématique sur les écarts entre prévisions et réalisations.

L'évaluation ne se limite pas à une formalité administrative. Elle conditionne la réactivité, la capacité d'apprentissage et l'orientation vers des solutions concrètes.

3.2.2.8 Innovation et développement technologique

L'inaction face aux avancées technologiques génère rapidement un retard structurel. Le maintien de systèmes obsolètes nuit à la fluidité, à la qualité de l'information et à la compétitivité globale.

Quelques pistes d'action :

- Automatiser les tâches répétitives pour libérer du temps à forte valeur ajoutée.
- Utiliser les outils de traitement des données pour affiner les prises de décision.
- Assurer la montée en compétence des équipes sur les technologies utilisées.
- Évaluer régulièrement le niveau d'adéquation entre les outils en place et les besoins réels.

La technologie seule ne suffit pas à améliorer la performance, mais son absence devient un frein sérieux dès que les concurrents s'en saisissent mieux.

³¹ Goter F., (2006), Etude du système de sanction-récompenses en milieu avec la performance des organisations de services publics. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3. P100

Tableau 03 : Leviers d'amélioration de la performance organisationnelle

Levier	Résumé des actions clés
Leadership & Vision	Vision claire, décisions cohérentes, visibilité du management, valorisation collective.
Culture d'entreprise	Climat de confiance, échanges ouverts, reconnaissance mutuelle, transparence.
Gestion des ressources	Répartition équitable, suppression des tâches inutiles, pilotage rigoureux.
Adaptabilité & Innovation	Veille active, retours terrain, processus révisés, expérimentations agiles.
Pilotage stratégique	Objectifs clairs, indicateurs suivis, plans d'action concrets, ajustements fréquents.
Engagement des employés	Implication dans les objectifs, autonomie, reconnaissance, climat de dialogue.
Évaluation continue	Suivi régulier, tableaux de bord, données actualisées, responsabilisation.
Technologie & innovation	Automatisation, data analytics, formation tech, alignement outils/besoins.

Source : Goter F., (2006), Etude du système de sanction-récompenses en milieu avec la performance des organisations de services publics. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3

3.3 Articulation entre performance individuelle et collective

Le lien entre performance individuelle et performance collective est à la fois étroit et complexe, car la performance collective ne se réduit pas à la simple addition des performances individuelles.

Relation entre performance individuelle et performance collective

- **Performance individuelle** désigne les résultats et contributions d'un collaborateur pris isolément, souvent mesurés par des objectifs personnels et des indicateurs spécifiques à son poste.
- **Performance collective** concerne les résultats obtenus par une équipe ou une organisation dans son ensemble, fondée sur la capacité des membres à travailler ensemble de manière harmonieuse et coordonnée pour atteindre des objectifs communs.

La somme des performances individuelles ne garantit pas automatiquement une bonne performance collective. En effet, chaque individu avance à son propre rythme, avec des niveaux de compétences, de motivation et d'engagement différents. Sans cohésion ni coordination, même des performances individuelles élevées peuvent ne pas se traduire par une performance d'équipe efficace. C'est comparable à une danse où chaque partenaire doit être synchronisé pour offrir une prestation collective réussie ; sinon, les efforts individuels restent dispersés et inefficaces.³²

2.3.1 Facteurs clés du lien entre performance individuelle et collective

- **Cohésion et coopération** : La performance collective repose sur la capacité des membres à collaborer, partager l'information, et soutenir les efforts communs, au-delà de leurs résultats personnels.
- **Engagement personnel** : Un fort engagement individuel favorise la motivation, la créativité et la volonté de contribuer au succès collectif, ce qui accroît la performance globale de l'équipe et de l'entreprise.
- **Compréhension des rôles et objectifs** : La clarté sur la contribution de chacun à la stratégie globale et aux objectifs collectifs est essentielle pour aligner les efforts individuels avec la performance collective.
- **Management et leadership** : Un management adapté qui favorise la participation, l'autonomie et la communication facilite la transformation des performances individuelles en résultats collectifs positifs.

2.3.2 Comment renforcer ce lien ?

- Mettre en place des indicateurs de performance collective (KPI) qui mesurent non seulement les résultats individuels mais aussi la dynamique d'équipe, la qualité des interactions et le respect des objectifs communs.
- Favoriser la formation à la performance collective pour développer les compétences relationnelles, la coopération et le management d'équipe.

³² <https://www.talkspirit.com/blog/performance-collective-performance-individuelle> (consulté le 12/05/2025)

- Utiliser des méthodes comme les OKR (Objectives and Key Results) pour aligner les contributions individuelles sur les objectifs collectifs, en clarifiant le rôle de chacun dans la réussite globale.
- Encourager un climat de travail positif, la reconnaissance mutuelle et un engagement fort pour stimuler la motivation collective.³³

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension de la gestion des ressources humaines dans sa dimension stratégique. Loin d'être une fonction isolée, la GRH influence directement la performance globale de l'organisation, à travers les politiques de motivation, de formation, de communication ou d'évaluation. Les concepts abordés montrent que la performance ne peut être réduite à des indicateurs financiers ou opérationnels : elle repose également sur la qualité du capital humain et la pertinence des mécanismes mis en place pour le développer.

³³ <https://www.callimedia.fr/le-learning-lab/blog/pourquoi-former-votre-personnel-a-la-performance-collective>(consulté le 12/05/2025)

Introduction

Dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH), la formation occupe aujourd'hui une place déterminante. Loin de n'être qu'un outil d'ajustement ponctuel, elle constitue un levier stratégique au service de la performance globale des organisations. Face à l'accélération des mutations technologiques, à la montée en complexité des métiers et aux exigences croissantes des marchés, l'adaptation continue des compétences devient une condition de survie et de compétitivité. En Algérie, ce besoin de transformation se heurte à des défis structurels et institutionnels spécifiques, qui rendent d'autant plus nécessaires des approches méthodiques, contextualisées et pilotées avec rigueur.

Ce chapitre vise à explorer les mécanismes, les enjeux et les effets de la formation des employés dans une logique stratégique, en croisant les apports de la théorie et les contraintes de terrain. Il s'agit de comprendre comment les entreprises peuvent organiser leurs dispositifs pour répondre à leurs objectifs de développement, tout en s'appuyant sur des pratiques évaluatives solides.

Plus précisément, le chapitre poursuit trois objectifs :

- Analyser les dispositifs de formation mobilisables dans les entreprises, en les comparant selon leurs caractéristiques, leur efficacité et leur pertinence contextuelle ;
- Présenter les méthodes d'évaluation les plus couramment utilisées pour mesurer l'impact des actions de formation sur la performance ;
- Discuter des leviers et des freins à l'intégration de la formation dans une stratégie durable de transformation organisationnelle.

L'approche suivie se déploiera en trois sections : la première revient sur les différents dispositifs de formation existants et les conditions de leur efficacité ; la deuxième s'intéresse aux méthodes et indicateurs d'évaluation mobilisables ; la troisième enfin interroge la capacité de la formation à agir durablement sur la performance individuelle et collective.

Section 1 : Enjeux et dispositifs de la formation des employés

1.1 Objectifs et fonctions de la formation en entreprise

En Algérie, la formation professionnelle s'inscrit dans un contexte réglementaire structuré par l'État et façonné par les évolutions économiques. Loin d'être un simple mécanisme administratif, la formation représente un véritable instrument d'accompagnement pour les entreprises confrontées à des défis multiples. Face à une mondialisation pressante, une jeunesse en quête de stabilité et un tissu économique en restructuration, les attentes en matière de développement des compétences ont connu une nette transformation. La formation

professionnelle, en entreprise ou dans des structures spécialisées, constitue l'un des leviers sur lesquels les entreprises locales peuvent s'appuyer pour faire face à ces exigences.¹

Les objectifs attribués à la formation des salariés dépassent la simple transmission de savoir-faire. Elle contribue à soutenir la dynamique interne, à améliorer les performances collectives et à faciliter l'intégration ou la réintégration des individus dans la sphère productive. Les fonctions qu'elle remplit couvrent un large éventail, allant de l'adaptation au poste jusqu'à la montée en compétences en vue de nouvelles responsabilités.

Les entreprises algériennes, dans leur majorité, évoluent dans un contexte marqué par des changements rapides : automatisation, transformation numérique, restructurations industrielles ou encore évolutions technologiques imposées par des standards internationaux. Pour maintenir le rythme, elles ne peuvent s'en tenir aux qualifications initiales de leurs employés. Une formation régulière permet d'actualiser les connaissances, de perfectionner les pratiques et d'intégrer de nouvelles méthodes de travail sans rupture dans la chaîne de production.

Cette capacité d'adaptation devient décisive pour les secteurs sensibles comme l'énergie, l'agroalimentaire ou les services financiers. Dans ces domaines, les erreurs ou les retards dus à une méconnaissance des normes ou à l'obsolescence des pratiques peuvent entraîner des pertes considérables, tant en termes de productivité que de réputation.

Dans un pays où le taux de chômage chez les jeunes dépasse régulièrement les seuils préoccupants, la formation constitue un outil d'insertion sociale. Elle prépare les individus à répondre aux exigences concrètes du marché de l'emploi, souvent éloignées des enseignements académiques. De nombreux dispositifs facilitent l'accès des jeunes diplômés ou des personnes en situation de précarité à des compétences pratiques et opérationnelles.

La formation en entreprise, en particulier, favorise la mobilité interne ou externe. Un salarié confronté à une évolution du poste, à une réorganisation ou à une réduction d'effectif peut, grâce à une formation ciblée, s'orienter vers un autre métier, au sein de la même structure ou ailleurs. Cela réduit les périodes d'inactivité, renforce la capacité d'adaptation des salariés et favorise une meilleure fluidité dans le tissu économique.

La compétitivité, pour les entreprises algériennes, ne se joue plus uniquement sur les coûts ou la localisation géographique. La qualité des services, la capacité d'innovation ou la réactivité face aux demandes clients deviennent des critères de différenciation. Pour répondre

¹ Programme du gouvernement dans le domaine de la formation professionnelle, Objectifs prioritaires et stratégies de mise en œuvre, Ministère de la Formation professionnelle, août 2000 ;

à ces attentes, les équipes doivent disposer de compétences actualisées, maîtriser les nouveaux outils et adopter des logiques de production plus souples.

Les formations orientées vers les pratiques innovantes, la gestion de projet, le service client ou encore la gestion de la qualité apportent aux entreprises les moyens de proposer une offre plus performante. Cela leur permet de se positionner sur des marchés plus exigeants, parfois à l'international, et de résister à la pression concurrentielle imposée par des entreprises étrangères bien établies.²

Au-delà des aspects techniques, la formation joue également un rôle psychologique et organisationnel. Lorsqu'un employeur accorde de l'importance à l'évolution professionnelle de ses salariés, cela renforce leur sentiment d'appartenance et leur motivation. Une entreprise qui investit dans l'apprentissage permanent envoie un signal positif : elle considère que ses employés méritent de progresser, d'évoluer, de participer pleinement à la réussite collective.

Cela a pour effet de limiter le turnover, de renforcer la cohésion des équipes et de favoriser un climat de confiance. Dans les secteurs où la main-d'œuvre qualifiée est rare ou sujette à une forte concurrence, cette approche constitue un avantage stratégique.

1.1.1 Dispositifs de formation en Algérie

Le système algérien encadrant la formation professionnelle repose sur une série de mécanismes réglementaires, fiscaux et pédagogiques. Ces dispositifs ont pour objectif de structurer l'offre de formation, de garantir son accessibilité et de s'assurer que chaque entreprise participe activement à l'effort national de qualification.

1.1.1.1 Classification par niveaux de qualification

La formation professionnelle en Algérie est organisée selon une hiérarchie de cinq niveaux, couvrant une grande diversité de métiers et de secteurs. Les certifications délivrées sont reconnues par l'État et permettent une lisibilité des parcours : ouvrier spécialisé, ouvrier qualifié, certificat d'aptitude professionnelle (CAP), brevet de technicien (BT) et technicien supérieur (TS). Cette structuration permet aux entreprises de recruter des profils adaptés et aux salariés d'envisager des évolutions dans leur carrière.³

La formation ne se limite pas à l'accès initial à l'emploi. Elle concerne également ceux qui souhaitent changer de domaine, se spécialiser ou monter en grade au sein de leur structure.

² Étude de visibilité sur le système de formation-insertion-emploi en Algérie, CERPEQ-GTZ, coopération technique entre la République fédérale d'Allemagne et la République algérienne démocratique et populaire, 1998. P59

³ <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009013.pdf>

1.1.2 Obligations et incitations pour les entreprises

Les entreprises algériennes sont soumises à un cadre légal qui les oblige à participer à l'effort national de formation. Elles doivent consacrer une partie de leur masse salariale à la formation continue. Ce pourcentage, fixé à 1 %, peut être utilisé en interne ou versé à l'administration fiscale sous forme de taxe. Ce mécanisme agit comme une incitation à investir dans les compétences plutôt qu'à supporter une charge sans contrepartie directe.

La législation prévoit aussi des droits pour les salariés, dont celui de bénéficier d'un congé individuel de formation. Ce dispositif leur permet de suivre un parcours d'apprentissage tout en conservant leur contrat de travail, avec un maintien partiel ou total de leur rémunération, selon les cas.

1.1.3 Modalités d'organisation et lieux de formation

Les formations peuvent prendre plusieurs formes : cours en présentiel dans des centres agréés, sessions sur le lieu de travail, modules à distance, ou formations partagées entre plusieurs entreprises. Le choix dépend du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, du profil des salariés et des objectifs visés.

De nombreuses structures publiques, mais aussi privées, proposent des formations adaptées aux besoins des entreprises. Les entreprises peuvent également élaborer leurs propres plans de formation, souvent sur plusieurs années, avec des évaluations régulières pour ajuster les contenus.

Exemples de dispositifs en entreprise

- **Formation d'adaptation** : destinée aux nouvelles recrues ou aux salariés dont le poste évolue.
- **Formation de perfectionnement** : vise l'amélioration de la maîtrise des tâches.
- **Formation de reconversion** : permet de changer de métier à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.
- **Insertion professionnelle** : accompagnement de jeunes sans expérience pour leur permettre d'intégrer le marché du travail.

L'ensemble de ces pratiques s'appuie sur des textes légaux, notamment la loi n° 08-07 de 2008 et le Code du travail algérien. Ces textes définissent les responsabilités des employeurs en matière de formation, les droits des salariés, et les modalités de mise en œuvre des actions pédagogiques. Ils obligent également les entreprises à aligner les formations sur

leurs objectifs économiques et à garantir une pertinence entre les contenus dispensés et les compétences recherchées.⁴

Ce cadre juridique renforce la légitimité des dispositifs et assure une meilleure coordination entre les différents acteurs :

- Administration,
- entreprises,
- salariés,
- organismes de formation.

1.2 Typologie des dispositifs de formation (internes, externes, hybrides)

L'organisation d'actions formatives au sein des entreprises prend des formes diverses, selon les objectifs poursuivis, les ressources disponibles et les contraintes structurelles. Pour répondre à des enjeux de montée en compétence, de reconversion ou d'adaptation aux évolutions sectorielles, plusieurs types de dispositifs sont mobilisés. On distingue principalement les dispositifs internes, externes et hybrides. Chacun possède des caractéristiques spécifiques, des modalités de mise en œuvre propres et des implications différentes sur le plan organisationnel et pédagogique.

1.2.1 Dispositifs internes

Définition : Il s'agit de formations conçues, organisées et dispensées par l'entreprise elle-même. Ces dispositifs prennent souvent place sur le site de l'entreprise, en lien direct avec les activités professionnelles des salariés.

Caractéristiques principales :

- Conception sur mesure en fonction des attentes et contraintes internes.
- Intervenants issus des équipes, tels que des responsables de service ou des collaborateurs expérimentés.
- Dispositifs variés : sessions en salle, accompagnement individuel, ateliers pratiques.
- Transmission directe des valeurs de l'entreprise et consolidation du sentiment d'appartenance.

Exemples usuels :

- Programmes d'intégration pour les nouveaux arrivants.
- Modules de formation en lien avec un changement d'outil ou de procédure.
- Actions de tutorat pour favoriser la transmission intergénérationnelle.

⁴ Décret exécutif n° 90-117 du 21 avril 1990, portant statut particulier des travailleurs de la formation professionnelle ;

Le recours à ce type de dispositif traduit une volonté de contrôler les contenus, de réduire les coûts liés à la formation externe et d'intégrer pleinement la dimension formative dans les dynamiques internes.

1.2.2 Dispositifs externes

Définition : Les formations externes sont conçues et mises en œuvre par des acteurs extérieurs à l'entreprise : centres de formation, cabinets spécialisés, organismes certificateurs. Elles peuvent être financées directement par l'entreprise, ou à travers des dispositifs individuels.⁵

Caractéristiques principales :

- Accès à des expertises pointues que l'entreprise ne possède pas en interne.
- Formations souvent structurées autour de programmes standardisés ou certifiants.
- Modalités variées : sessions en présentiel, enseignement à distance, cours en ligne.
- Possibilité d'ouverture vers d'autres secteurs ou métiers.

Exemples courants :

- Cursus universitaires ou diplômants accessibles via le CPF.
- Accompagnements VAE pour formaliser des compétences acquises.
- Bilan de compétences ou coaching professionnel proposé par des prestataires externes.

L'externalisation de la formation offre une exposition à des méthodologies diversifiées, mais peut également générer une déconnexion partielle avec les besoins spécifiques de l'entreprise.

1.2.3 Dispositifs hybrides (ou mixtes)

Définition : Les dispositifs hybrides combinent plusieurs modalités d'apprentissage, en associant souvent formation présentielle et enseignement à distance. Ils exploitent les apports du numérique pour enrichir l'expérience formative tout en maintenant une interaction humaine.⁶

Caractéristiques principales :

- Alternance entre des activités synchrones (classes virtuelles, réunions en ligne) et asynchrones (vidéos, modules interactifs).
- Appui sur des plateformes technologiques facilitant le suivi et la capitalisation des contenus.

⁵ Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation en Algérie, Rapport pays, Fondation européenne pour la formation, 2000.

⁶ <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009013.pdf>

- Possibilité pour les participants d'adapter le rythme d'apprentissage à leur disponibilité.
- Maintien d'un lien avec les objectifs opérationnels tout en intégrant des ressources extérieures.

Spécificités:

- Certains dispositifs se centrent sur la diffusion des connaissances via des supports médiatisés.
- D'autres valorisent l'apprentissage actif, le partage d'expériences et la co-construction de savoirs.

L'approche hybride peut être périlleuse si elle repose sur une surcharge d'outils ou une mauvaise articulation entre les modalités. Une cohérence entre les objectifs pédagogiques, les contenus et les formats conditionne la pertinence de ces dispositifs.

Tableau 04 : Typologie des dispositifs de formation

Type de dispositif	Définition	Caractéristiques clés
Interne	Formations conçues et dispensées en interne par l'entreprise	- Adaptées aux besoins internes
		- animateurs internes
		- Renforce la culture d'entreprise
Externe	Formations assurées par des organismes spécialisés externes	- Expertise externe
		- Programmes standardisés ou certifiants
		- Accès à de nouvelles méthodes
Hybride	Formations combinant présentiel et digital, interne et externe	- Mix synchrone/asynchrone
		- Appui technologique
		- Flexibilité des rythmes

Source : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009013.pdf>

1.2.4 Comparaison et articulation des dispositifs

Les trois types de dispositifs présentent des avantages et des limites. Les formations internes garantissent une adaptation fine mais pâtissent parfois d'un manque de recul méthodologique. Les dispositifs externes offrent une ouverture et un renouvellement des approches, tout en imposant un déploiement moins flexible. Les formats hybrides introduisent de la souplesse, mais peuvent créer une distance avec les exigences concrètes du terrain.

Une articulation pertinente entre ces différentes modalités repose sur une analyse préalable des compétences visées, des publics concernés et des contraintes logistiques. La clarté des objectifs, la qualité des contenus et la cohérence des outils méthodologiques déterminent l'efficacité d'un dispositif.

Les entreprises, confrontées à des mutations rapides, doivent composer avec des impératifs de montée en compétence continue, d'inclusion numérique et de personnalisation des parcours. Dans ce contexte, le choix d'un dispositif ne peut se limiter à une considération budgétaire ou technique. La capacité d'une organisation à faire évoluer ses pratiques de formation conditionne son aptitude à anticiper les évolutions sectorielles et sociétales.

Un déploiement mécanique ou opportuniste des dispositifs, sans cohérence stratégique, entraîne souvent des résultats faibles, voire contre-productifs. La formation, pour produire des effets tangibles, demande une intégration réfléchie dans la dynamique globale de gestion des compétences.⁷

⁷ <https://www.industrie.gov.dz/fr/industrie-formation-professionnelle/>

Tableau 05 : comparatif des trois grands types de dispositifs

Type de dispositif	Avantages	Inconvénients
Interne	- Personnalisation forte	- Ressources pédagogiques limitées
	- Maîtrise des contenus	- Risque d'autosatisfaction
	- Coût réduit à long terme	- Moins d'apports externes
	- Renforcement de la culture d'entreprise	
Externe	- Accès à une expertise spécialisée	- Coût plus élevé
	- Contenus certifiants et reconnus	- Moins de lien avec le contexte spécifique
	- Adaptabilité à des besoins pointus	- Risque de non-transfert sur le poste
Hybride	- Flexibilité pédagogique	- Complexité organisationnelle
	- Apprentissage autonome et suivi personnalisé	- Risque de dispersion des efforts
	- Allie théorie et pratique	- Nécessité de compétences numériques

Source : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009013.pdf>

1.3 Acteurs et conditions de mise en œuvre efficace

1.3.1 Principaux acteurs impliqués

L'efficacité de la formation professionnelle en milieu entrepreneurial repose sur l'action conjuguée de plusieurs entités. Ces acteurs, aux compétences diverses, interagissent dans un cadre institutionnel balisé, dont l'agencement conditionne le succès des dispositifs mis en place. En Algérie, le maillage institutionnel et professionnel s'est structuré autour d'intervenants aux missions précises et interdépendantes.⁸

1.3.1.1 L'État

Dans le paysage algérien, les pouvoirs publics structurent le dispositif national de formation professionnelle. Ce pilotage s'opère par l'intermédiaire du ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels (MFEP), dont les attributions couvrent la définition des normes pédagogiques, l'accréditation des centres de formation et l'édition des référentiels métiers. L'élaboration des contrats d'apprentissage types, encadrant la relation entre apprenti, centre et entreprise, découle également de cette initiative centrale. Par ailleurs,

⁸ <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009013.pdf>

le MFEP assure un encadrement strict par le biais d'un corps d'inspecteurs mandatés pour superviser les établissements de formation et vérifier le respect des programmes définis. Cette supervision s'étend aussi aux entreprises accueillant les apprentis, dans une logique d'harmonisation des pratiques.

1.3.1.2 Les employeurs

Dans ce schéma, les entreprises constituent un maillon déterminant. Tenues par la législation en vigueur de participer à la formation des jeunes et des salariés, elles accueillent les apprentis et mettent à leur disposition un environnement professionnel réel. Elles conçoivent des plans de formation internes alignés sur leurs besoins opérationnels, tout en assurant la transmission progressive des savoir-faire techniques. En parallèle, elles doivent contribuer financièrement à l'effort de formation via la taxe professionnelle, dont une partie est réinjectée dans le financement des dispositifs publics de formation.

L'implication de l'employeur ne se limite pas à l'accueil physique du stagiaire. La planification des parcours, le suivi individualisé et l'intégration des apprentis dans les équipes de travail nécessitent une organisation rigoureuse. De plus, certaines entreprises participent à l'élaboration des programmes en partenariat avec les centres de formation, notamment dans les filières techniques ou en tension, où la demande de compétences spécifiques ne cesse de croître.

1.3.1.3 Les salariés et apprentis

Les bénéficiaires directs, qu'ils soient apprentis en formation initiale ou salariés engagés dans une démarche de perfectionnement, participent activement à leur propre parcours. Leur engagement conditionne le succès du processus. L'assiduité, la rigueur dans l'acquisition des gestes professionnels, mais aussi la capacité à articuler théorie et pratique jouent un rôle déterminant. Dans de nombreux cas, les retours des apprenants permettent d'ajuster les contenus ou les méthodes, offrant ainsi un retour de terrain précieux pour les formateurs et les encadrants.

1.3.1.4 Les CFPA

Les centres de formation professionnelle et d'apprentissage constituent l'autre pilier du dispositif. Leur mission couvre l'enseignement théorique et la préparation pratique complémentaire à l'apprentissage en entreprise. Ces centres, qu'ils soient publics ou privés, doivent répondre à des standards pédagogiques élevés, validés par le MFEP.⁹ La complémentarité avec l'expérience en entreprise suppose une collaboration constante entre

⁹ <https://www.aps.dz/algerie/166042>

formateurs, tuteurs et responsables d'atelier. De nombreux CFPA entretiennent des partenariats durables avec des groupes industriels ou des PME locales pour assurer des débouchés concrets à leurs apprentis.¹⁰

1.3.1.5 Les tuteurs et conseillers d'apprentissage

Dans les entreprises comme dans les centres, certains professionnels sont désignés pour accompagner les apprentis. Le tuteur joue un rôle de repère, transmet les gestes techniques, guide l'apprenant dans sa progression et l'aide à surmonter les obstacles rencontrés. Le conseiller d'apprentissage, pour sa part, assure le lien entre les différents lieux de formation et veille à la cohérence pédagogique du parcours. Une double compétence, technique et pédagogique, est indispensable à ces encadrants pour accompagner efficacement les jeunes en situation de formation.¹¹

1.3.1.6 Les organisations professionnelles et partenaires sociaux

Les chambres de commerce, fédérations sectorielles, syndicats et autres associations professionnelles participent à la gouvernance du système. Par leur connaissance fine des réalités économiques, ils contribuent à orienter les politiques de formation vers les besoins réels du tissu productif. Leur participation aux comités consultatifs permet d'ancrer les programmes dans les attentes concrètes du marché de l'emploi, évitant ainsi un décalage entre l'offre de formation et la demande en compétences.¹²

¹⁰ <https://www.industrie.gov.dz/fr/industrie-formation-professionnelle/>

¹¹ D.Noyé et Piveteau « Guide pratique du formateur », édition Insep Consulting, France 2002. P16

¹² <https://www.aps.dz/algerie/166042>

Section 2 : Évaluation de l'efficacité de la formation des employés

2.1 Modèles d'évaluation

Dans les organisations modernes, la formation représente un investissement conséquent, tant en temps qu'en ressources financières. Malgré cela, nombreuses sont les entreprises qui peinent à évaluer réellement les effets produits par leurs dispositifs de formation. Pour pallier cette difficulté, plusieurs approches ont été développées afin de fournir des outils d'analyse cohérents et opérationnels. Parmi elles, les modèles de Kirkpatrick, Phillips et le calcul du retour sur investissement (ROI) dominent les pratiques professionnelles, en particulier lorsqu'il s'agit de démontrer l'utilité d'un programme de développement des compétences.

2.1 Modèles d'évaluation de la formation

2.1.1. Modèle de Kirkpatrick

Le modèle de Kirkpatrick, élaboré dans les années 1950, demeure aujourd'hui une référence pour les responsables RH et formateurs. Sa logique repose sur une évaluation par étapes, chacune visant un aspect précis du processus d'apprentissage. Il se décline en quatre niveaux.

- **Réaction** : Ce premier palier s'intéresse à la perception des participants. Il s'agit de savoir comment la formation a été vécue : ambiance, qualité de l'animation, pertinence des supports. Des questionnaires ou enquêtes anonymes sont souvent utilisés à ce stade.
- **Apprentissage** : Ici, l'objectif est de déterminer ce que les apprenants ont réellement acquis. Des tests de connaissances, des mises en situation ou des quizz permettent de vérifier si les objectifs pédagogiques ont été atteints.
- **Comportement** : Cette phase implique une observation sur le terrain, une fois les salariés retournés à leur poste. On examine alors si les compétences apprises sont effectivement mises en pratique. Cela suppose un suivi, des échanges avec les managers et parfois des visites de poste.
- **Résultats** : Dernier niveau, le plus stratégique. Il cherche à mesurer les retombées de la formation sur les performances de l'organisation. Hausse de productivité, réduction des erreurs, amélioration de la satisfaction client : autant d'indicateurs qui peuvent être mobilisés pour juger de l'efficacité globale.¹³

Forces du modèle :

¹³ J. Soyer, « Fonction formation », 2ème édition, édition d'Organisation. France, 2002. P64

- Facilité de mise en œuvre progressive ;
- Possibilité d'adapter le niveau d'analyse en fonction des moyens disponibles ;
- Vision globale des effets induits par la formation.

Limites constatées :

- Difficile d'attribuer avec certitude une amélioration à la seule action de formation ;
- Risque de se limiter aux deux premiers niveaux, faute de temps ou de moyens humains ;
- Absence de dimension financière dans le modèle d'origine.

2.1.1.2. Modèle de Phillips

Jack Phillips, consultant en performance organisationnelle, propose une version enrichie du modèle de Kirkpatrick. Il reprend les quatre niveaux existants et y ajoute un cinquième, directement axé sur l'analyse économique.

- **Niveau 5 : Retour sur investissement (ROI)**

Ce niveau vise à comparer les bénéfices générés par la formation aux coûts engagés. Il s'agit ici de quantifier l'impact financier du programme, en prenant en compte les gains de performance, la réduction des pertes ou encore la fidélisation du personnel. L'indicateur final s'exprime généralement en pourcentage.

Points forts du modèle Phillips :

- Apporte un éclairage financier indispensable à la prise de décision ;
- Permet d'intégrer la formation dans une logique de gestion de la performance globale ;
- Offre un cadre rassurant pour les directions générales qui demandent des preuves tangibles.

Obstacles à sa mise en place :

- Collecte de données économiques souvent longue et fastidieuse ;
- Nécessité d'un système d'information RH performant ;
- Hypothèses parfois complexes à valider, notamment pour dissocier les variables en jeu.

2.1.1.3. Le ROI (Return on Investment)

Certains responsables de formation choisissent d'opter directement pour le calcul du ROI, sans nécessairement passer par les autres niveaux d'analyse proposés par Kirkpatrick ou Phillips. Cette méthode consiste à établir un rapport entre les bénéfices nets générés et les

coûts totaux de la formation. Le tout est exprimé selon la formule classique du retour sur investissement¹⁴ :

$$ROI = \frac{\text{Gains nets}}{\text{Coûts totaux}} \times 100$$

Applications courantes :

- Utilisé dans les grandes structures disposant d'un département contrôle de gestion ;
- Mobilisé lors de la mise en place de formations longues, certifiantes ou coûteuses ;
- Sert de base pour justifier le renouvellement ou non d'un programme.

Limites observées :

- Peu adapté pour les formations comportementales, dont les effets sont souvent indirects ;
- Risque de négliger les effets intangibles tels que l'engagement ou la dynamique d'équipe ;
- Demande une rigueur méthodologique forte, difficile à maintenir sur tous les projets.¹⁵

2.1.2 Application en contexte algérien

Dans l'environnement professionnel algérien, les méthodes d'évaluation de la formation tendent à évoluer sous l'impulsion des grandes entreprises, notamment celles à capitaux étrangers. Lafarge Algérie, par exemple, a commencé à intégrer des outils inspirés du modèle de Kirkpatrick pour mieux structurer son approche formation. Cette évolution répond à un besoin croissant de rationalisation et de pilotage stratégique.¹⁶

Les entreprises locales qui investissent dans la montée en compétences de leur personnel constatent rapidement l'intérêt de mieux calibrer les actions pédagogiques. L'évaluation devient ainsi un outil de régulation, permettant d'éviter les dérives budgétaires et d'orienter les efforts vers des modules à forte valeur ajoutée. Dans certains cas, des formations sont suspendues après une analyse critique des résultats obtenus sur le terrain.¹⁷

Pratiques émergentes :

- Généralisation des enquêtes de satisfaction immédiates post-formation ;
- Mise en place d'indicateurs de suivi à moyen terme (évolution de la performance individuelle) ;
- Association des managers dans le processus d'évaluation pour renforcer le transfert des acquis.

¹⁴ Idem

¹⁵ M. Doubet « Le grand livre de la formation », édition Dunod, France 2015. P16

¹⁶ H.C. Lafitte et G. Layole, « Le plan de formation », 2ème édition, 2012. P81

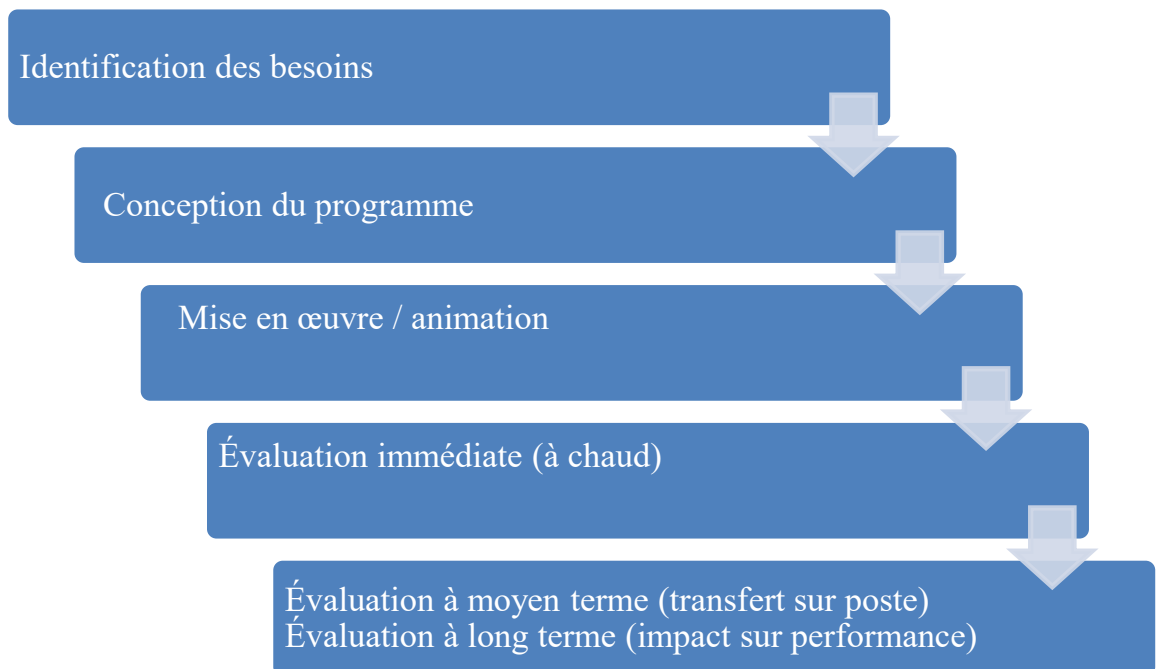
¹⁷ M. Doubet « Le grand livre de la formation », édition Dunod, France 2015. P18

L'évaluation de la formation ne peut reposer uniquement sur des modèles quantitatifs. Pour enrichir la compréhension des résultats, plusieurs méthodes qualitatives sont utilisées en parallèle.

- **Évaluation à 360°** : permet de croiser les points de vue du salarié, de ses collègues, de sa hiérarchie et parfois de ses clients internes. Cette méthode donne un éclairage riche sur les changements observés dans les comportements professionnels.
- **Assessment center** : utilisé surtout pour les cadres ou les postes à responsabilité. Il repose sur des mises en situation, des tests et des jeux de rôle pour mesurer les compétences réellement mobilisées en situation.
- **Entretien d'évaluation** : moment privilégié pour faire le point sur les apports d'une formation. Il permet d'identifier les écarts entre les objectifs initiaux et les effets perçus sur le terrain.

Ces outils, s'ils sont bien articulés, offrent un regard plus nuancé sur l'efficacité des dispositifs de formation. En mobilisant plusieurs angles d'analyse, l'entreprise peut mieux anticiper les adaptations nécessaires et inscrire sa politique RH dans une logique d'amélioration continue.

Figure 02 : processus d'évaluation de la formation



Source : M.Doubet « Le grand livre de la formation », édition Dunod, France 2015

2.2 Indicateurs de mesure de l'impact sur la performance

Dans les entreprises en constante mutation, les formations internes ne peuvent plus être évaluées sur la seule base de leur existence ou de leur fréquence. Seule une observation méthodique et rigoureuse des effets permet de comprendre si elles apportent une réelle amélioration à l'activité. Pour ce faire, divers indicateurs sont mobilisés, couvrant plusieurs dimensions, du simple taux de participation à l'évolution des processus internes. Ces mesures, lorsqu'elles sont bien choisies et correctement interprétées, permettent une lecture fine de l'impact réel de chaque initiative de formation.

2.2.1. Indicateurs de participation et d'engagement

Ces premiers indicateurs donnent une photographie du niveau d'adhésion aux programmes proposés. Ils permettent d'identifier la portée réelle de la formation et de détecter d'éventuels freins à son appropriation.¹⁸

- **Taux de participation**

Cet indicateur correspond au pourcentage de salariés ayant suivi la formation, rapporté à l'ensemble des collaborateurs ciblés. Un taux bas peut signaler une mauvaise communication en amont ou une inadéquation entre les contenus et les besoins perçus.

- **Taux de complétion**

Il s'agit ici du pourcentage de participants ayant terminé le programme par rapport à ceux qui l'ont entamé. Lorsque ce taux chute, cela peut révéler un manque d'intérêt, une surcharge de travail empêchant la poursuite, ou encore une organisation inadaptée.

- **Engagement des participants**

Plusieurs éléments entrent en ligne de compte : le temps réellement passé sur les modules, le nombre d'interactions avec les supports, la régularité de connexion. Ces données donnent des indications sur la motivation et la curiosité suscitée par la formation.

Une participation forte mais un engagement faible peut traduire un suivi contraint, sans réelle appropriation des contenus. À l'inverse, un taux d'engagement élevé combiné à une faible participation mérite un examen plus poussé des critères d'accès ou des freins techniques.¹⁹

¹⁸ T.Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition Dunod, 2005. P69

¹⁹ Y.Chochard, E. Davoine, « Pour une approche nouvelle de l'évaluation de la formation managériale », Rennes2010. P110

2.2.2. Indicateurs d'acquisition et d'application des compétences

Au-delà de l'inscription ou de la présence, une formation ne prend tout son sens que si elle déclenche un changement visible dans les compétences détenues et leur mobilisation concrète sur le terrain.

- **Taux d'acquisition des compétences**

Cet indicateur repose sur des outils de mesure comme les tests de validation, les quiz ou les mises en situation. Il renseigne sur le niveau atteint à l'issue de la formation, par rapport aux objectifs initiaux.

- **Taux d'utilisation des compétences**

Une fois de retour en poste, les collaborateurs mettent-ils en pratique ce qu'ils ont appris ? Ce taux mesure la proportion de salariés qui intègrent les nouvelles compétences dans leur quotidien professionnel. Il peut être observé via des évaluations à chaud, des entretiens ou des feedbacks managériaux.

- **Changements de comportement**

Certaines formations visent des évolutions plus subtiles, touchant à la posture, à la communication, à la gestion d'équipe. Ces transformations ne se détectent pas toujours immédiatement. Des observations terrain, des échanges avec les collègues ou encore des enquêtes anonymes permettent d'en relever les premiers signes.

Un bon taux d'acquisition sans application concrète peut pointer vers des freins organisationnels, un manque de soutien hiérarchique ou une incompatibilité entre les compétences acquises et les tâches réellement exercées.²⁰

2.2.3. Indicateurs de performance opérationnelle

Lorsque la formation atteint ses objectifs, des effets visibles se manifestent dans la productivité, la qualité du travail ou la fluidité des processus. Ces changements doivent être quantifiés pour éviter les jugements intuitifs ou biaisés.

- **Amélioration de la productivité**

Ce critère se mesure à travers des éléments objectifs : délais de traitement raccourcis, augmentation du volume de travail accompli, réduction du temps perdu. L'analyse comparative avant/après permet de mettre en évidence les progrès réalisés.

- **Réduction des erreurs ou incidents**

Sur les postes à forte technicité, une formation réussie se traduit souvent par une

²⁰ M.Doubet « Le grand livre de la formation », édition Dunod, France 2015.P118

baisse des défauts de fabrication, des erreurs de saisie ou des incidents liés à la sécurité. Cet indicateur s'avère très parlant pour des secteurs industriels ou logistiques.

- **Taux de mobilité interne**

Les formations qui favorisent l'évolution interne génèrent davantage de promotions ou de changements de poste. Un suivi RH sur plusieurs mois permet de repérer ces dynamiques, en croisant les données de formation et les mouvements de personnel.

- **Taux de fidélisation**

Un salarié qui se sent soutenu dans sa montée en compétences développe souvent un attachement plus fort à son entreprise. L'évolution des départs volontaires peut ainsi être corrélée au volume et à la qualité des formations suivies.

Une absence d'effet sur ces critères ne signifie pas nécessairement un échec, mais peut inciter à revoir les modalités pédagogiques, la durée des sessions ou encore la posture des formateurs.²¹

2.2.4. Indicateurs financiers

Les directions générales attendent souvent une lecture chiffrée des résultats. Pour cela, plusieurs indicateurs financiers permettent d'évaluer la rentabilité des investissements en formation.²²

- **Retour sur investissement (ROI)**

Ce ratio met en rapport les gains observés (économies, hausses de performance, réduction des coûts) avec les dépenses engagées pour la formation. Un ROI supérieur à 100 % indique un retour supérieur à l'investissement initial. Une évaluation régulière permet de prioriser les dispositifs les plus rentables.

- **Coût par heure de formation**

Cet indicateur mesure le montant total dépensé par heure et par participant. Il permet de détecter les formations trop onéreuses ou, au contraire, celles qui offrent un bon rapport qualité/prix. Il peut également aider à ajuster les budgets pour les années à venir.

Les indicateurs financiers, bien que nécessaires, ne suffisent pas à eux seuls. Ils doivent être lus à la lumière des autres critères, afin de ne pas réduire la formation à une logique strictement comptable.

²¹ <https://www.erudit.org/fr/revues/socsoc/2008>

²² T.Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition Dunod, 2005. P94

2.2.5. Indicateurs de changement organisationnel

Les effets les plus durables des formations ne se manifestent pas toujours au niveau individuel. Dans de nombreux cas, c'est l'organisation elle-même qui évolue, à travers des processus repensés ou une nouvelle dynamique collective.

- **Taux de transformation des processus**

Une formation bien conçue peut entraîner des ajustements dans la manière de produire, de gérer ou de collaborer. Cet indicateur permet d'identifier les initiatives concrètes prises à la suite de la formation : nouveau mode opératoire, adoption d'un outil numérique, simplification de tâches, etc.

- **Satisfaction client**

Même si elle semble indirecte, l'évolution de la satisfaction client donne souvent un bon reflet des bénéfices d'une formation. Un meilleur accueil, une résolution plus rapide des demandes ou une communication plus claire sont autant de signes d'un impact positif.

Un décalage entre les attentes en matière de transformation et les résultats réellement constatés peut signaler un manque d'accompagnement au changement ou une absence de relais managérial. Dans ces cas, le problème ne vient pas toujours du contenu de la formation, mais de son environnement de mise en œuvre.

Tableau 06 : Indicateurs de mesure de l'impact sur la performance

Catégorie	Indicateurs clés principaux	Objectif mesuré
Participation & Engagement	Taux de participation, taux de complétion, engagement	Accès, motivation, implication
Acquisition & Application	Taux d'acquisition, taux d'utilisation, changement de comportement	Apprentissage et transfert des compétences
Performance opérationnelle	Productivité, réduction des erreurs, mobilité interne, fidélisation	Amélioration des résultats concrets
Financiers	ROI, coût par heure de formation	Rentabilité et optimisation des coûts
Organisationnels	Transformation des processus, satisfaction client	Impact sur les pratiques et la qualité

Source : <https://www.placedelaformation.com/>

2.3 Limites et obstacles à l'efficacité de la formation

Limites et obstacles à l'efficacité de la formation des employés en entreprise, notamment en Algérie²³

2.3.1. Limites liées à l'organisation et à la gestion de la formation

- **Coût et temps** : La formation demande un investissement important en temps et en ressources financières, ce qui peut freiner son déploiement régulier et adapté¹.
- **Manque de suivi et d'évaluation** : L'absence fréquente d'un système rigoureux de suivi et d'évaluation limite la capacité à mesurer réellement l'efficacité et à ajuster les dispositifs.
- **Charge de travail et responsabilités** : Les responsables et formateurs sont souvent surchargés, ce qui réduit leur disponibilité pour accompagner efficacement les apprenants.
- **Rigidité du système de financement** : Le système de financement de la formation professionnelle est souvent jugé rigide et peu adapté aux besoins réels des entreprises et des salariés.

2.3.2. Obstacles liés aux contenus et à l'adéquation formation-emploi

- **Inadéquation entre formation et besoins économiques** : Les formations ne correspondent pas toujours aux besoins réels des entreprises ni aux évolutions du marché du travail, ce qui limite leur impact sur la performance et l'employabilité.
- **Déséquilibre entre savoirs théoriques et pratiques** : Le manque d'articulation entre les connaissances théoriques dispensées et leur application concrète en entreprise nuit à l'efficacité de la formation.
- **Qualité et compétences des formateurs** : Les formateurs manquent parfois de compétences professionnelles actualisées et d'une connaissance suffisante de la réalité du métier et du terrain.

2.3.3. Problèmes structurels et institutionnels

- **Faible coopération entre institutions et entreprises** : Les relations entre centres de formation et entreprises sont souvent insuffisantes, ce qui limite la pertinence des formations et leur suivi en milieu professionnel.
- **Absence d'un marché structuré pour l'apprentissage** : Le système d'apprentissage reste peu développé, notamment dans le secteur informel, ce qui réduit les opportunités de formation en milieu professionnel.

²³ https://www.etf.europa.eu/algeria_cpd_survey_2018_fr

- **Manque d'assurance qualité** : Il n'existe pas encore de système d'assurance qualité robuste pour la formation par apprentissage, ce qui affecte la crédibilité et l'efficacité des dispositifs.
- **Faible implication des territoires** : Le rôle des collectivités territoriales dans la formation professionnelle est limité, ce qui freine la coordination locale et l'adaptation aux besoins régionaux.

2.3.4. Facteurs humains et motivationnels

- **Démotivation des jeunes** : Le fort taux d'abandon scolaire et la baisse de qualité de l'éducation démotivent les jeunes à s'engager dans la formation professionnelle⁴.
- **Manque d'incitations et d'accompagnement** : Les salariés et formateurs peuvent manquer de motivation ou de soutien, notamment en raison d'horaires inadaptés, d'une offre peu pertinente ou d'un faible accompagnement pédagogique⁵.
- **Conflit entre expérience et formation** : En Algérie, un certain conflit persiste entre la valorisation de l'expérience pratique et celle de la formation formelle, ce qui peut freiner l'adhésion aux dispositifs.

Tableau 07 : Limites et obstacles à l'efficacité de la formation

Catégorie	Obstacles clés
Organisation & gestion	Coût, temps, manque de suivi, rigidité du financement
Contenus & adéquation	Inadéquation formation-emploi, déséquilibre théorie/pratique, qualité des formateurs
Structure & institutions	Faible coopération, absence de marché apprentissage, manque d'assurance qualité, faible rôle territorial
Facteurs humains	Démotivation, manque d'accompagnement, conflit expérience/formation

Source : https://www.etf.europa.eu /algeria_cpd_survey_2018_fr

Section 3 : Formation et amélioration des performances

3.1 Le rôle de la formation dans le développement des compétences

La formation professionnelle ne se limite pas à une obligation réglementaire ou à une formalité RH. Elle participe activement à l'évolution des individus et des structures. Lorsqu'elle est pensée en cohérence avec les attentes du terrain, elle contribue à renforcer la compétitivité des équipes, à solidifier la culture interne et à favoriser l'implication des salariés. Loin d'être un simple transfert de savoirs, elle constitue un véritable levier de transformation.

3.1.1. Adaptation et innovation

Dans un contexte économique mouvant, la capacité d'adaptation devient un enjeu quotidien. La technologie, les méthodes de travail, les outils numériques ou encore les attentes des clients évoluent rapidement. Pour rester alignés avec ces mutations, les salariés doivent continuellement ajuster leurs compétences.

La formation permet :

- de découvrir de nouveaux outils numériques et d'en maîtriser l'usage au quotidien ;
- d'anticiper les mutations sectorielles et les évolutions de poste ;
- de contribuer aux projets innovants en comprenant les technologies émergentes ;
- de renforcer l'agilité collective en introduisant des méthodes de travail plus réactives.

Un salarié qui bénéficie d'un programme actualisé peut s'approprier des innovations avec davantage de confiance. L'entreprise évite ainsi de se retrouver freinée par des écarts de compétences internes. Cette dynamique permet également de réduire la dépendance à des prestataires extérieurs pour des tâches techniques pouvant être internalisées.

3.1.2. Amélioration de la performance

Une montée en compétence bien orchestrée impacte directement la qualité de l'exécution et la rapidité d'exécution. Que ce soit pour des postes de production, des fonctions support ou du management, l'appropriation de méthodes efficaces améliore les résultats collectifs.

Parmi les effets constatés :

- réduction des délais de traitement des dossiers ou commandes ;
- amélioration du taux de satisfaction client ;
- diminution des erreurs, retards ou rejets liés à une mauvaise maîtrise des procédures ;
- montée en autonomie des salariés, limitant les interruptions et sollicitations des managers.

La formation n'agit pas seulement sur les savoir-faire techniques. Les aptitudes comportementales sont également renforcées : communication fluide, gestion des conflits, priorisation des tâches ou encore animation d'équipe. Ces éléments, souvent sous-estimés, favorisent un climat de travail plus serein et un meilleur fonctionnement collectif.

Certaines entreprises constatent, après un cycle de formation, une baisse des arrêts maladie ou des tensions internes. Lorsque les collaborateurs se sentent capables de faire face aux enjeux du poste, la charge mentale se réduit, les erreurs diminuent et les conflits latents se désamorcent plus facilement.

3.1.3. Motivation et engagement

L'intérêt porté à la montée en compétence d'un salarié agit directement sur son implication. Lorsqu'un collaborateur perçoit que sa progression professionnelle compte pour l'entreprise, il développe une forme de loyauté et s'investit davantage dans ses missions.

Les effets sur l'engagement peuvent se traduire par :

- une diminution du taux de rotation sur les postes formés ;
- une hausse du taux de participation volontaire aux projets transverses ;
- une meilleure assiduité, notamment sur les horaires flexibles ou les astreintes ;
- une participation plus active lors des réunions ou comités internes.

Une entreprise qui investit dans les parcours individuels crée un environnement où chacun trouve sa place et se projette dans un futur commun. Cette perspective encourage les salariés à s'impliquer dans la réussite des projets collectifs.

Il est également constaté que les collaborateurs bénéficiant d'un accompagnement personnalisé montrent une meilleure capacité à prendre des initiatives, à formuler des propositions concrètes et à s'impliquer dans la transmission de leurs savoirs.

3.1.4. Développement de la culture d'entreprise

Au-delà des compétences individuelles, les formations peuvent renforcer la cohésion des équipes et donner un socle commun aux collaborateurs. Lorsque plusieurs salariés partagent la même expérience d'apprentissage, ils développent un langage commun, une compréhension partagée des enjeux et une posture alignée avec la stratégie de l'entreprise.

Ce développement passe par plusieurs leviers :

- des modules centrés sur les valeurs internes, les règles de conduite ou les attentes managériales ;
- des ateliers de co-développement qui stimulent l'écoute, le partage d'expérience et la résolution collective ;

- des programmes croisant les fonctions ou les métiers, créant des ponts entre les services ;
- des actions de sensibilisation favorisant l'inclusion, la diversité ou la prévention des risques psychosociaux.

Dans ce cadre, la formation devient un outil structurant pour diffuser une culture d'entreprise forte et partagée. Les comportements adoptés sur le terrain s'alignent progressivement avec les ambitions stratégiques, sans que cela repose uniquement sur des directives hiérarchiques descendantes.

Cette approche facilite également l'onboarding des nouveaux collaborateurs, qui comprennent plus rapidement les codes et les attentes implicites de l'organisation. Les temps d'intégration s'en trouvent réduits, et l'engagement se développe dès les premières semaines.

3.1.5. Diversité des méthodes et objectifs

Le développement des compétences ne suit pas un parcours unique. Selon les profils, les objectifs ou les contraintes de l'activité, différentes modalités peuvent être mobilisées pour atteindre des résultats concrets.

Les formats les plus utilisés incluent :

- **La formation en présentiel** : adaptée aux modules pratiques, aux échanges ou aux mises en situation complexes.
- **Le e-learning** : flexible, il permet un accès libre et répétable aux contenus, favorisant l'ancrage progressif.
- **Le coaching** : personnalisé, il cible un besoin spécifique, souvent lié au leadership ou à la gestion de situation complexe.
- **Le mentorat** : basé sur le transfert d'expérience, il crée une relation de confiance intergénérationnelle ou interfonctionnelle.
- **Les ateliers collaboratifs** : ils encouragent le travail en équipe et l'apprentissage par les pairs.
- **Les conférences et séminaires** : propices à l'ouverture et à la découverte d'approches nouvelles.

L'usage de ces formats dépend du niveau de maturité des collaborateurs, du contexte de travail et des priorités du moment. Une combinaison de plusieurs méthodes offre souvent les meilleurs résultats, en croisant l'approche théorique, la mise en pratique et l'échange d'expériences.

Cette diversité permet également de s'adresser à des profils variés : opérationnels de terrain, fonctions supports, cadres dirigeants, ou jeunes diplômés. Chacun trouve une modalité adaptée à son rythme d'apprentissage et à ses contraintes professionnelles.

3.1.6. Planification stratégique

Pour produire des effets durables, la formation ne peut être improvisée. Elle repose sur une anticipation fine des besoins, une concertation entre les services et une analyse régulière des écarts de compétences. Cette approche structurée permet de bâtir des parcours cohérents et progressifs, à la fois pour les individus et pour l'organisation.

Plusieurs outils facilitent cette planification :

- **L'entretien professionnel** : réalisé tous les deux ans, il permet d'identifier les aspirations du salarié, les compétences à développer et les perspectives d'évolution.
- **La cartographie des compétences** : elle donne une vision globale des ressources internes et des manques à combler à court ou moyen terme.
- **Le plan de développement des compétences** : il regroupe l'ensemble des actions prévues sur l'année, en lien avec les priorités stratégiques et les besoins métiers.
- **Le suivi des indicateurs de performance** : il permet d'ajuster les dispositifs, d'abandonner les formations peu efficaces ou de renforcer celles qui produisent un véritable impact.

L'articulation entre stratégie RH et stratégie globale renforce la pertinence des choix. En agissant sur les bons leviers, au bon moment, les responsables formation contribuent à la transformation de l'entreprise sans rupture ni désorganisation.

3.2 Transfert des acquis de formation en situation de travail

Le transfert des acquis de formation en contexte professionnel ne relève ni d'un automatisme ni d'un simple prolongement de la salle de cours. Il repose sur une dynamique complexe, qui engage à la fois l'apprenant, l'environnement de travail, la pertinence des contenus et les modalités pédagogiques choisies. Une formation peut sembler réussie sur le papier, mais si les compétences acquises ne se traduisent pas sur le terrain, l'investissement consenti reste sans effet concret. Examiner en profondeur ce mécanisme permet de mieux comprendre les leviers à activer pour que l'apprentissage se transforme en action.²⁴

²⁴ <https://tecfaetu.unige.ch/staf/staf-e/marquis/dipl/trsfert.html>

3.2.1. Principes du transfert des acquis en situation de travail

Pour qu'un savoir ou un savoir-faire se manifeste en poste, certaines conditions doivent être réunies dès la conception du dispositif de formation. Le transfert ne se résume pas à une réutilisation mécanique, il implique une réinterprétation active des acquis selon le contexte.²⁵

- **Application concrète**

Le transfert devient tangible lorsqu'un salarié met en œuvre une compétence ou une connaissance récemment acquise pour répondre à une situation professionnelle réelle. Il ne s'agit pas seulement de répéter une technique, mais d'identifier les moments opportuns pour l'utiliser, de l'adapter si besoin, puis d'en mesurer les effets. Un employé formé à une nouvelle méthode de gestion de projet, par exemple, devra pouvoir la mobiliser dès le lancement d'un chantier ou d'une mission.

- **Contextualisation**

Lorsque les apprentissages proposés s'approchent des situations vécues dans l'activité quotidienne, les chances de réutilisation augmentent sensiblement. Les exercices en salle, pour être utiles, doivent refléter des problématiques professionnelles identifiables. Les jeux de rôle, les études de cas réels ou les mises en situation simulées facilitent l'ancrage des savoirs dans la mémoire, et rendent plus naturelles les connexions à l'environnement de travail.

- **Analyse des besoins**

Un décalage entre les objectifs de formation et les besoins concrets du poste limite drastiquement l'impact. Avant de lancer un programme, une étude approfondie du contexte de travail permet de mieux cerner les attentes, les contraintes opérationnelles, les pratiques existantes et les marges de manœuvre. Cette analyse évite les contenus génériques et favorise des parcours ciblés, construits pour être directement exploitables.

- **Soutien organisationnel**

Le climat dans lequel le salarié évolue après la formation influence fortement sa capacité à transférer les apprentissages. Sans encouragement, ni espace pour expérimenter, ni reconnaissance de l'effort fourni, les nouvelles compétences risquent de rester théoriques.

²⁵ H.C.Lafitte et G.Layole, « Le plan de formation », 2ème édition, 2012. P64

L'encadrement direct a un rôle décisif : observer, encourager, questionner et valoriser les essais, même s'ils ne sont pas immédiatement concluants.

3.2.2. Facteurs favorisant le transfert

Le passage des compétences théoriques à la pratique quotidienne repose sur plusieurs ressorts personnels et structurels. Leur combinaison conditionne le niveau d'ancrage et la durée de mobilisation des acquis.

- **Motivation de l'apprenant**

Un salarié qui perçoit un intérêt direct à appliquer ce qu'il a appris s'investira davantage dans ce processus. Cette motivation naît souvent d'un sentiment de progression, d'un défi à relever ou d'un projet porteur de sens. Lorsqu'un participant identifie un lien fort entre la formation suivie et ses propres enjeux, l'engagement devient plus marqué.

- **Correspondance entre formation et travail**

Un contenu abstrait ou trop éloigné des réalités professionnelles produit rarement des changements durables. À l'inverse, une formation ancrée dans des situations concrètes, proches de l'environnement quotidien, rend l'intégration plus fluide. Si le vocabulaire, les exemples et les outils évoqués parlent directement au salarié, celui-ci établit des connexions immédiates avec son poste.

- **Planification et accompagnement**

Anticiper les obstacles au transfert, prévoir des temps d'échange post-formation ou organiser un accompagnement progressif augmente nettement l'efficacité du dispositif. Un plan d'action individuel ou une feuille de route permettent de structurer l'application des acquis. Loin d'être un luxe, ce suivi donne un cadre sécurisant au salarié, tout en fournissant au manager des repères pour mesurer l'évolution.

- **Posture proactive**

Le transfert ne fonctionne pas si le salarié reste passif. Celui-ci devient acteur en sélectionnant les apports les plus utiles, en les adaptant à ses contraintes, et en sollicitant les ressources disponibles (collègues, documentation, supervision). Cette posture demande une prise d'initiative et une volonté de remettre en question certaines pratiques antérieures. Sans cet effort de relecture de sa propre activité, les apprentissages risquent de rester en surface.

3.2.3. Méthodes pédagogiques efficaces

Le design pédagogique influence directement la qualité du transfert. Certaines modalités s'avèrent plus efficaces que d'autres lorsqu'elles sont utilisées à bon escient, en fonction du public et des objectifs.

- **Utilisation de situations d'apprentissage proches du réel**

La confrontation à des problématiques professionnelles, même simulées, facilite l'appropriation des compétences. Les études de cas basées sur des dossiers internes, les mises en situation directement inspirées des contraintes du terrain ou les jeux d'entreprise renforcent la crédibilité de la formation.

- **Identification des ressources et contraintes spécifiques au milieu professionnel**

Un formateur qui prend le temps de comprendre les outils, procédures et réalités du terrain peut adapter son contenu de façon plus pertinente. L'apprentissage devient alors un dialogue, où les apports sont ajustés selon les réalités concrètes et non simplement délivrés de manière standard.

- **Entraînement à la résolution de problèmes en conditions réelles ou simulées**

Plutôt que d'exposer uniquement des concepts, certains dispositifs intègrent des ateliers où les participants résolvent des situations complexes issues de leur quotidien. Cette pédagogie active renforce la capacité à appliquer les savoirs dans un contexte mouvant. Elle développe aussi l'esprit d'analyse et d'adaptation.²⁶

- **Suivi post-formation pour ajuster et renforcer l'application des acquis**

Sans retour d'expérience, les effets de la formation peuvent s'étioler rapidement. Organiser des temps de bilan ou des entretiens de suivi permet d'identifier les freins rencontrés, de valoriser les réussites et de réorienter certains usages si besoin. Ce suivi peut prendre la forme de rencontres individuelles, de groupes d'analyse de pratique, ou de questionnaires de terrain.

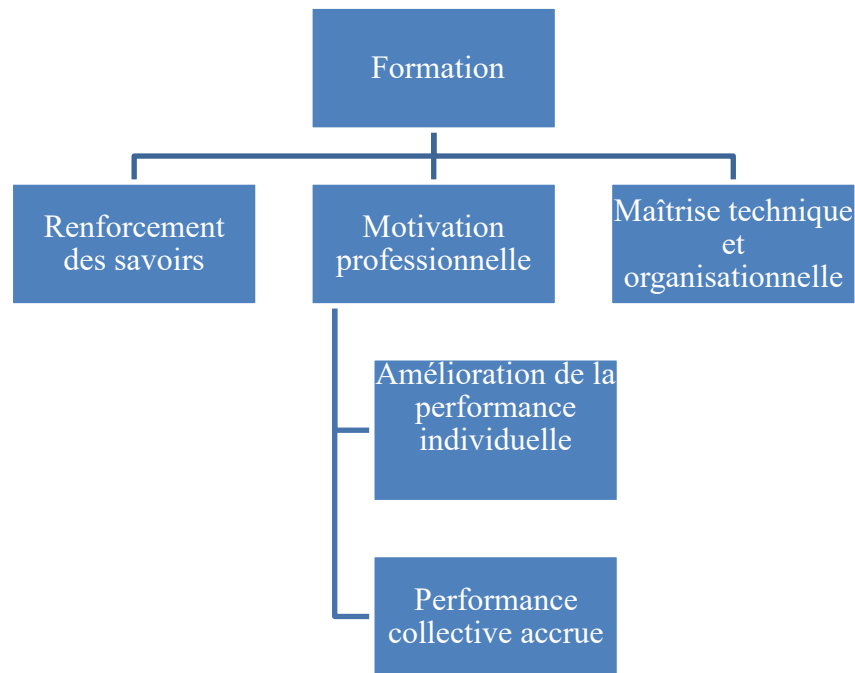
²⁶ Barbier, J.-M. (1992). La recherche de nouvelles formes de formation par et dans les situations de travail. *Éducation Permanente*, P 125

- **Une dynamique à long terme**

Le transfert ne peut être envisagé comme un phénomène instantané. Il se construit avec le temps, par étapes, et demande des ajustements réguliers. Les premières tentatives d'application peuvent être imparfaites, voire inabouties. Cela fait partie du processus. Ce qui compte, c'est la répétition, l'observation de l'impact et l'ajustement progressif.

Dans certains cas, les effets de la formation ne sont visibles qu'après plusieurs mois, lorsque le salarié a eu le temps d'expérimenter dans différentes configurations. D'autres fois, les changements sont subtils mais durables, à travers des réflexes modifiés ou des décisions mieux argumentées.

Figure 03 : effets attendus de la formation sur la performance



Source : ETIENNE Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009

3.3 Formation, motivation et performance durable

Le lien entre formation, motivation et performance durable ne relève pas d'un simple enchaînement mécanique. Il s'agit d'un écosystème vivant, influencé par la perception que les collaborateurs ont de leur environnement, de leurs perspectives d'évolution et de leur place dans l'entreprise. Une organisation qui souhaite renforcer la cohésion interne, développer son

agilité et améliorer sa résilience à long terme ne peut ignorer la manière dont ces trois dimensions s'alimentent mutuellement.²⁷

3.3.1 La formation comme catalyseur d'engagement et d'efficacité

Proposer un parcours de développement cohérent ne se limite pas à transmettre des contenus. L'enjeu se situe bien au-delà. Offrir l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, ou de consolider des savoir-faire déjà maîtrisés, contribue à créer un climat propice à l'investissement professionnel. Lorsqu'un collaborateur perçoit une progression tangible dans ses capacités, il se sent davantage acteur de son parcours. Cette dynamique agit directement sur la manière dont il aborde ses missions au quotidien.

La confiance en soi qui découle de ces apprentissages modifie profondément les comportements. Face à une tâche complexe, un salarié formé récemment abordera l'obstacle avec une posture plus assurée. Cette autonomie progressive transforme aussi la relation au collectif : les échanges gagnent en fluidité, les erreurs sont mieux anticipées, les tensions se réduisent. À long terme, ce mouvement nourrit la stabilité de l'organisation.

Mais l'enjeu ne repose pas uniquement sur le contenu de la formation. La manière dont celle-ci est proposée influence tout autant son impact. Une initiative conçue sans prise en compte du terrain ou des aspirations individuelles risque de produire l'effet inverse : démobilisation, sentiment d'isolement, incompréhension des objectifs. En revanche, lorsqu'un parcours s'inscrit dans une logique de co-construction, le salarié perçoit une forme de reconnaissance implicite. Ce regard porté sur ses compétences, actuelles et futures, renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3.3.2 Motivation professionnelle : le souffle qui alimente la durée

Le lien entre motivation et performance est souvent évoqué de manière théorique. Pourtant, sur le terrain, ce lien se traduit par des comportements très concrets : persévérance face à la difficulté, capacité à proposer des idées nouvelles, implication dans les projets collectifs, attention portée aux résultats. Sans une forme de motivation durable, ces dynamiques s'effritent peu à peu.²⁸

²⁷ ETIENNE Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009. P73

²⁸ DAVID Autissier et all « mesurer la performance des Ressources Humaine » édition d'organisation. Germain.2009. P117

La motivation ne peut être décrétée. Elle émerge d'un climat, d'un sentiment d'utilité, d'un équilibre entre les efforts fournis et les retours obtenus. Lorsqu'un salarié bénéficie d'un accompagnement dans ses projets d'évolution, il ressent une valorisation qui dépasse le cadre strictement professionnel. Loin d'être un luxe, cette reconnaissance silencieuse génère un attachement durable.

Un facteur souvent sous-estimé réside dans la cohérence entre les valeurs personnelles et celles portées par l'entreprise. Quand un collaborateur sent que les engagements de sa structure rejoignent ses propres convictions – notamment en matière d'éthique, d'environnement ou de responsabilité sociale – une énergie particulière se libère. La motivation prend alors une forme plus profonde, enracinée dans une vision partagée.

Certaines entreprises ont bâti leur réputation sur cette convergence. Leur réussite ne repose pas uniquement sur des produits ou des services compétitifs, mais sur la manière dont elles intègrent l'humain dans leur stratégie. Les collaborateurs s'y sentent écoutés, compris, sollicités au bon moment. Cette alchimie ne se fabrique pas artificiellement : elle découle de choix cohérents, de gestes concrets et d'une attention portée à la réalité du quotidien.

3.3.3 Une performance durable qui repose sur un équilibre dynamique

La performance ne devrait jamais être envisagée comme un objectif isolé. Lorsqu'elle est recherchée de manière brutale ou déconnectée de l'environnement humain, elle produit des résultats éphémères. En revanche, lorsqu'elle s'inscrit dans un équilibre entre apprentissage, reconnaissance et engagement, elle devient un levier de stabilité et d'évolution.

Une entreprise qui cultive une culture d'apprentissage permanente, sans rigidité, pose les bases d'une organisation plus résiliente. Elle s'autorise à apprendre de ses erreurs, à ajuster ses pratiques, à expérimenter de nouvelles méthodes. Ce climat de confiance favorise l'innovation, non pas comme un mot-clé figé dans une présentation, mais comme une habitude collective, presque naturelle.

Dans ce contexte, la performance ne repose plus seulement sur quelques individus moteurs, mais sur un socle partagé. Chacun devient contributeur de l'amélioration continue.

Les silos se fissurent, les compétences circulent, les échanges se densifient. Ce type d'environnement produit une énergie collective qui nourrit la durée.²⁹

Pour maintenir cette dynamique, certaines organisations mettent en place des outils d'observation et de régulation. Non pas pour surveiller ou contrôler, mais pour comprendre les effets réels des actions menées. Un système de suivi, conçu comme un espace d'ajustement, permet d'identifier les axes de progrès, d'objectiver les transformations, et de mieux articuler formation et terrain.

Voici quelques dimensions souvent intégrées à ce suivi :

- L'analyse des écarts entre les acquis théoriques et les usages effectifs en poste
- L'évaluation des changements observables dans les comportements ou la qualité du travail
- L'identification des blocages ou freins rencontrés dans l'application des nouveaux savoirs
- La perception qu'ont les bénéficiaires de l'utilité de la formation reçue

Ces observations alimentent des choix plus pertinents pour les futures actions de développement. Elles évitent les répétitions inutiles, les formations déconnectées, ou les dispositifs lourds sans effet tangible. Elles donnent également aux collaborateurs un retour sur leur progression, ce qui renforce la motivation sans besoin d'artifices.

Conclusion

Ce chapitre a mis en évidence les multiples facettes de la formation professionnelle lorsqu'elle est pensée comme levier stratégique dans la gestion des ressources humaines. Loin d'une fonction administrative isolée, elle s'inscrit aujourd'hui dans un ensemble d'actions structurées, visant la montée en compétences, la performance durable et l'engagement des collaborateurs.

Trois grands axes ont structuré cette réflexion :

1. Les dispositifs de formation mobilisables par les entreprises, qu'ils soient internes, externes ou hybrides, offrent chacun des atouts mais présentent également des limites.

²⁹ CLAUDE Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3eme édition, d'organisation, Germain. P48

La pertinence du choix repose sur une lecture fine du contexte, des objectifs à atteindre et des profils concernés. Les dispositifs internes garantissent la cohérence avec la culture d'entreprise ; les dispositifs externes apportent une expertise souvent plus pointue ; les dispositifs hybrides favorisent l'autonomie et la flexibilité. Aucun format n'est universellement supérieur : seule une articulation intelligente permet d'en tirer un bénéfice maximal.

2. L'évaluation de l'efficacité des formations constitue un défi majeur. Les modèles de Kirkpatrick, Phillips et le calcul du ROI permettent de structurer cette évaluation en intégrant à la fois des dimensions qualitatives (apprentissages, comportements) et quantitatives (impact sur la performance, retour économique). Toutefois, l'application de ces modèles suppose des ressources spécifiques et une capacité d'analyse rigoureuse, parfois difficile à mobiliser dans le contexte algérien. L'association des managers, l'usage d'outils qualitatifs comme l'entretien ou l'observation, et la combinaison d'indicateurs de terrain permettent d'enrichir ces approches et d'orienter les dispositifs vers plus d'efficacité.
3. Enfin, le lien entre formation, motivation et performance durable repose sur une alchimie complexe. La formation, lorsqu'elle est contextualisée, bien accompagnée et alignée sur les attentes du salarié, agit comme un puissant catalyseur d'engagement. Elle favorise l'autonomie, améliore le climat de travail, réduit le turnover, et contribue à la consolidation d'une culture d'entreprise tournée vers le progrès. Mais pour que cette dynamique s'installe, elle doit s'appuyer sur un environnement organisationnel favorable : reconnaissance managériale, accès à des ressources, liberté d'initiative et espace d'expérimentation.

Toutefois, les dispositifs actuels présentent encore des limites notables.

L'inadéquation de certaines formations avec les besoins du marché, l'insuffisance des liens entre entreprises et centres de formation, ou encore le manque de souplesse des mécanismes de financement constituent des freins récurrents. De plus, la valorisation des acquis reste souvent trop centrée sur des savoirs théoriques, au détriment de l'expérience pratique ou des compétences comportementales.

L'ouverture vers la réalité de l'entreprise reste donc cruciale. Les formations doivent être co-construites avec les opérationnels, intégrées dans les parcours professionnels, et accompagnées dans la durée. Cela suppose une GRH proactive, capable d'anticiper les

besoins, de piloter les trajectoires de compétences et d'ancrer la formation dans une logique de transformation. Car au-delà des outils et des modèles, c'est bien la capacité d'une organisation à apprendre en continu qui détermine sa résilience et sa capacité à durer.

Introduction

Dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH), la formation des employés occupe une place stratégique, bien au-delà d'un simple dispositif d'acquisition de savoirs. Elle devient une réponse structurante face aux mutations rapides du secteur bancaire, à la digitalisation des métiers et aux attentes croissantes en matière de performance. Pour une institution comme la CNEP-Banque, dont les missions exigent rigueur, adaptabilité et maîtrise technique, la formation professionnelle s'impose comme un levier de compétitivité, d'efficacité et de cohésion organisationnelle.

Ce chapitre s'inscrit dans cette dynamique. Il a pour ambition de présenter et d'analyser la politique de formation des employés au sein de la CNEP-Banque, en particulier à travers l'exemple de l'agence de Tizi Ouzou. En s'appuyant sur une étude de terrain et sur des données qualitatives et quantitatives, il s'agit d'évaluer la pertinence des dispositifs mis en œuvre, les moyens mobilisés, et les impacts observés tant sur les compétences individuelles que sur la performance collective.

L'analyse s'articulera autour de trois axes principaux : une description de la stratégie de formation et des types d'actions engagées ; une observation des ressources mobilisées et des pratiques d'évaluation ; enfin, une enquête de terrain visant à confronter les objectifs institutionnels aux ressentis et résultats effectifs. Cette approche permettra de dégager les points forts, les limites et les pistes d'amélioration possibles pour rendre la formation plus intégrée à la GRH stratégique.

Section 1 : Présentation de la CNEP Banque

1.1 Historique, missions et environnement institutionnel

1.1.1 Historique

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance - Banque, plus connue sous le nom de CNEP-Banque, occupe une place singulière dans le paysage bancaire algérien. Depuis sa création en 1964, cette institution publique s'est positionnée sur des segments spécifiques du marché financier national. Dès ses premiers jours, la CNEP a été conçue non comme un établissement à vocation universelle, mais comme une entité ciblant la collecte de l'épargne, la facilitation de l'accès au crédit immobilier pour les particuliers, ainsi que le soutien aux projets de promotion immobilière, qu'ils soient publics ou privés.

Au fil des décennies, son champ d'action n'a cessé de s'élargir. Elle s'est engagée dans le financement de secteurs stratégiques, en particulier celui de la construction, mais également dans des domaines connexes comme les industries de matériaux de construction. Son soutien a aussi permis de lancer ou de consolider de nombreuses entreprises nationales œuvrant en amont de l'acte de bâtir. Des interventions notables ont également été enregistrées dans les domaines de l'énergie, de la pétrochimie, ou encore des infrastructures hydrauliques.

Cette orientation vers les secteurs productifs et structurants s'est imposée progressivement, traduisant une volonté affirmée de participer à l'édification du tissu économique algérien à travers le levier du crédit. Mais pour bien comprendre l'évolution et les spécificités de la CNEP-Banque, il convient de revenir sur les principales étapes de son histoire et de son organisation.

1.1.2 Etapes d'un repositionnement stratégique

Le passage de la CNEP d'une simple caisse d'épargne à une banque de plein exercice ne s'est pas produit de manière brutale. Cette transition a été précédée par une série de mutations, chacune traduisant un moment précis de l'histoire économique du pays.

Le point de départ remonte au 10 août 1964, date de création officielle de l'organisme, en application de la loi n°64-227. Cette entité s'appuyait alors sur le réseau de la Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie (CSDCA), structure antérieurement en charge de certaines missions sociales et financières. L'objectif initial était limité à la promotion de l'épargne domestique et à la distribution de prêts sociaux destinés à l'acquisition de logements. Ces deux fonctions fondatrices ont constitué le socle sur lequel la CNEP allait bâtir son identité.

Dès 1967, la première agence physique a ouvert ses portes à Tlemcen, marquant une première incursion dans le réseau urbain. Toutefois, avant cette date, le livret d'épargne avait déjà été commercialisé via les bureaux de Postes et Télécommunications, signe d'une volonté de toucher une population large, même dans les zones les moins urbanisées.

L'élargissement de ses prérogatives s'est accéléré dans les années 1970. Cette décennie a été dominée par un double mouvement : consolidation du réseau d'agences et renforcement de la mission d'accompagnement de l'habitat, notamment à travers un système de financement incitatif. À cette époque, la CNEP se positionnait comme un acteur du soutien

à la politique de logement, dans une période marquée par un volontarisme étatique en matière de construction.

Les années 1980 ont vu apparaître de nouvelles priorités. Désormais, la caisse accordait aussi des crédits destinés à la construction de logements individuels pour les particuliers, en plus du financement de projets immobiliers à visée promotionnelle. Ces crédits étaient cependant réservés exclusivement aux épargnants, ce qui traduisait une politique d'incitation à la capitalisation individuelle.

Un tournant s'est opéré en 1997. Par décision ministérielle, la CNEP a obtenu son agrément bancaire et a ainsi pris la dénomination de CNEP-Banque. Cette transformation statutaire ne s'est pas limitée à un changement d'étiquette. Elle a permis à l'institution de diversifier ses produits et de proposer des services similaires à ceux des banques primaires, y compris les opérations de crédits à moyen et long terme pour les entreprises.

1.1.3 Structure juridique et capital

Depuis son passage au statut de banque, la CNEP-Banque s'est dotée d'un capital social de 14 milliards de dinars, confirmant sa solidité financière et sa capacité à soutenir de grands projets. Elle s'organise aujourd'hui sous forme de Société par Actions (SPA) et son siège social est établi à Alger, point névralgique de ses activités de pilotage.

Les différentes réformes de gouvernance et de gestion mises en œuvre depuis les années 2000 visent une meilleure réactivité, notamment vis-à-vis des besoins du marché immobilier, mais aussi une plus grande efficacité dans l'allocation des ressources.

Le 31 mai 2005, une décision prise lors de l'Assemblée Générale extraordinaire a autorisé la banque à approfondir son implication dans le financement des infrastructures, en particulier celles à usage professionnel, industriel, éducatif ou sanitaire. Ce repositionnement s'est inscrit dans une logique de soutien à la modernisation du pays.

1.1.4 Nouveaux objectifs et réformes ciblées

L'année 2008 a marqué une nouvelle inflexion stratégique. L'Assemblée Générale ordinaire réunie en juillet de cette année a adopté des mesures décisives concernant les crédits aux particuliers. Désormais, les crédits hypothécaires sont strictement encadrés et excluent les locaux commerciaux ou professionnels. Cette restriction traduit une volonté de recentrer les prêts sur l'habitat résidentiel.

Parallèlement, la promotion immobilière est devenue un champ d'action consolidé. La banque autorise désormais le financement de programmes immobiliers à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des espaces commerciaux, mais uniquement dans la mesure où ces derniers s'inscrivent dans un projet d'ensemble. De même, l'acquisition ou l'aménagement de terrains à vocation résidentielle entre pleinement dans ses lignes d'intervention.

Le soutien aux entreprises ne s'est jamais interrompu. La banque demeure un appui pour les sociétés œuvrant dans la réalisation d'ouvrages, les fournisseurs de matériaux de construction, mais aussi les structures actives dans les secteurs énergétiques et industriels.

La CNEP-Banque ne s'est jamais inscrite dans une logique spéculative. Sa trajectoire montre une attention constante portée aux besoins réels de la population, tout en participant à la structuration du marché immobilier algérien. Le choix de ne pas s'aventurer vers des segments trop risqués ou volatils n'a rien d'un hasard. Il traduit une volonté de pérennité.

Aujourd'hui encore, l'établissement poursuit son expansion, tout en respectant une philosophie de banque de proximité. Son réseau d'agences s'est densifié, et l'offre de services s'est étoffée pour mieux répondre aux nouvelles attentes des ménages et des investisseurs. Loin de toute démarche opportuniste, la CNEP-Banque demeure ancrée dans sa mission originelle : accompagner l'épargne nationale et soutenir des projets structurants, durables, et liés au développement du pays.¹

1.1.5 Missions de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque s'est développée dans un contexte national où la demande en logements, en produits d'épargne accessibles et en financement structuré est restée élevée sur plusieurs décennies. À travers une présence territoriale solide et des produits bancaires ciblés, elle s'est affirmée comme un acteur de référence dans des segments spécifiques : la collecte de l'épargne, le financement de l'habitat et le soutien à la promotion immobilière.

Chacune de ces missions répond à une logique précise, souvent liée à la situation économique du pays et à l'évolution des besoins de la population. En combinant des outils classiques d'intermédiation financière avec des mécanismes incitatifs, la banque poursuit une stratégie qui privilégie la régularité à la spéculation.

¹ <https://www.cnepbanque.dz/web/> (consulté le 30/05/2025)

1.1.5.1 La collecte de l'épargne

L'une des priorités constantes de la CNEP-Banque repose sur la mobilisation de l'épargne nationale. Ce levier permet non seulement de canaliser les liquidités disponibles au sein de la population, mais également de créer les conditions de financement de projets structurants dans le domaine de l'habitat.

Deux circuits distincts assurent la diffusion des services :

- un réseau d'agences propre, déployé sur l'ensemble du territoire algérien ;
- un réseau postal, constitué de plus de 3 200 points de collecte répartis dans les 48 wilayas.

Ce maillage territorial élargi garantit un accès direct aux services d'épargne, y compris dans des zones peu desservies par d'autres établissements bancaires. Grâce à cette organisation, la CNEP-Banque parvient à collecter l'épargne populaire sur l'ensemble du territoire, sans concentrer ses efforts uniquement dans les pôles urbains majeurs.

Les produits proposés sont adaptés à différents profils. On retrouve notamment :

- le livret d'épargne logement, qui permet aux souscripteurs de constituer une réserve en vue d'un futur projet immobilier ;
- le livret d'épargne populaire, orienté vers les ménages modestes désireux de sécuriser leurs économies ;
- les dépôts à terme logements, réservés aux personnes morales souhaitant investir avec une échéance définie ;
- les bons de caisse, instruments souples pour les particuliers cherchant une rentabilité sur une période fixée ;
- les comptes chèques, destinés à la gestion courante des particuliers ;
- les comptes commerciaux, pensés pour les professionnels et commerçants ayant des besoins bancaires quotidiens.

À travers cette palette, la banque touche une diversité de clients, sans concentrer son offre sur les seuls segments rentables. Elle reste orientée vers l'épargne domestique, tout en accompagnant le financement du logement.

1.1.5.2 Le financement de l'habitat

La CNEP-Banque reste intimement liée au secteur du logement, qu'elle soutient à travers des dispositifs de crédit conçus pour répondre aux situations réelles des ménages et des promoteurs. Le financement proposé ne se limite pas à l'achat classique d'un logement ; il couvre un ensemble d'opérations touchant à la construction, à l'aménagement, ou encore à l'acquisition de biens immobiliers.

Les prêts accordés concernent différentes catégories d'opérations :

- construction, extension, surélévation ou aménagement d'un bien immobilier, que le demandeur soit déjà épargnant ou non ;
- construction de logements par des tiers, qu'il s'agisse de promoteurs publics ou privés ;
- achat ou aménagement de locaux à usage commercial, lorsqu'ils sont liés à des projets d'habitation ou d'installation durable ;
- acquisition de logements neufs auprès des promoteurs, avec ou sans intervention d'un apport personnel ;
- transactions entre particuliers, encadrées dans une logique de sécurisation de la vente ;
- financement locatif, incluant des dispositifs de location avec option d'achat ;
- acquisition de terrains constructibles, pour ceux souhaitant bâtir selon leurs propres plans.

L'accès au crédit se fait sur des bases claires. La banque exige, entre autres, des garanties réelles et une étude de solvabilité rigoureuse. Cette prudence n'entrave pas l'octroi de prêts, mais assure une gestion maîtrisée du risque. Le mécanisme permet d'éviter les impayés massifs, tout en maintenant l'objectif de soutien à la réalisation de projets immobiliers.

La stratégie de financement n'est pas figée. Elle évolue en fonction des directives de l'État, de la conjoncture économique, et des dynamiques observées sur le marché du logement.

1.1.5.2 Promotion immobilière

La mission de la CNEP-Banque dépasse l'accompagnement des particuliers. Une partie de son portefeuille de financement est destinée aux promoteurs immobiliers, qu'ils soient publics ou privés. Ces acteurs, souvent confrontés à des besoins de liquidité pour initier ou achever leurs programmes, trouvent auprès de la banque un partenaire capable d'intervenir dès les premières phases du projet.²

Les opérations concernées incluent :

- la construction de logements destinés à la vente ou à la location, qu'il s'agisse de programmes collectifs ou semi-collectifs ;
- l'acquisition de terrains à bâtir, dans le cadre de lotissements ou de projets urbains spécifiques ;
- la réalisation d'infrastructures d'accompagnement, telles que voiries, réseaux divers, ou aménagements paysagers liés aux unités résidentielles.

En apportant un financement structuré à l'amont du processus de production immobilière, la banque contribue à dynamiser l'offre de logements, notamment dans les zones urbaines en tension. Cette action permet aussi de réguler partiellement le marché, en favorisant l'émergence de projets viables.

Les promoteurs financés doivent répondre à des critères précis. La solidité financière, la conformité des plans, ainsi que la cohérence du montage foncier sont examinés avec attention. Cette vigilance limite les risques de dérapage et garantit une livraison dans les délais raisonnables.

1.1.5.3 Une logique d'ancrage national

La stratégie de la CNEP-Banque repose sur un ancrage territorial fort, un suivi méthodique des opérations, et une volonté de stabilité dans les interventions. La recherche de rentabilité n'a jamais été le moteur unique de son action. L'accent est mis sur la fiabilité des

² <https://www.cnepbanque.dz/web/particuliers/credits/> (consulté le 30/05/2025)

opérations, la transparence des relations bancaires, et le respect des engagements pris auprès des clients et des partenaires.

Son réseau lui permet de maintenir une relation de proximité, tant avec les ménages qu'avec les entreprises du secteur immobilier. Ce choix s'est révélé pertinent dans un environnement souvent marqué par des incertitudes économiques.

Le mode opératoire de la banque repose donc sur des fondations solides : une orientation claire, des produits ajustés, un réseau étendu et un engagement constant dans le financement structurant. Plutôt que de suivre les tendances éphémères ou les logiques spéculatives, la CNEP-Banque s'attache à accompagner des projets concrets, viables et durables.³

1.1.6 Réseau de Tizi Ouzou

La Direction du Réseau de Tizi Ouzou constitue un maillon régional de la CNEP-Banque. Elle agit dans un périmètre géographique délimité par des dispositions réglementaires et assure plusieurs missions transversales. Par sa position intermédiaire entre les agences locales et la Direction Générale, elle remplit à la fois un rôle d'encadrement, de coordination et de transmission.

Cette direction n'a pas vocation à se substituer aux agences, mais elle en accompagne le fonctionnement quotidien et oriente leur action dans le respect des règles internes. Elle sert également de relais pour faire remonter les besoins spécifiques du terrain et les difficultés concrètes rencontrées dans l'application des orientations centrales.

1.1.6.1 Un périmètre d'intervention délimité et structuré

La Direction du Réseau de Tizi Ouzou intervient sur un espace administratif circonscrit, défini par des textes réglementaires internes à la banque. Elle supervise l'ensemble des agences implantées dans cette zone, qu'elles soient situées dans les centres urbains ou en périphérie.

Ce maillage permet d'assurer une continuité de services sur tout le territoire couvert, tout en maintenant une cohérence dans les pratiques bancaires. La proximité géographique facilite la réactivité de l'encadrement et renforce la coordination entre les différentes structures.

³ <https://www.cnepbanque.dz/web/> (consulté le 30/05/2025)

1.1.6.2 Missions et axes d'intervention

Les missions assignées à la Direction du Réseau de Tizi Ouzou ne se limitent pas à une simple fonction administrative. Elle prend en charge plusieurs aspects liés à la performance, au respect des règles et à la circulation de l'information.

A. Gestion et développement du fonds de commerce

L'un des volets majeurs concerne la gestion du portefeuille clients et le développement de l'activité commerciale. La Direction de Réseau ne se contente pas d'un suivi passif ; elle agit en concertation avec les agences pour :

- identifier les opportunités de croissance au niveau local ;
- renforcer la relation clientèle en mettant l'accent sur la qualité du service ;
- améliorer la rentabilité des opérations en optimisant les ressources disponibles.

Les décisions stratégiques restent du ressort de la Direction Générale, mais leur déclinaison opérationnelle s'effectue en étroite liaison avec le réseau régional.

B. Respect des normes internes et réglementaires

Le respect des procédures internes figure également parmi les préoccupations constantes de cette structure. La Direction du Réseau veille à ce que les agences appliquent correctement les règles définies par la CNEP-Banque, dans le cadre d'un dispositif global de conformité.

À ce titre, elle :

- transmet les circulaires et notes émanant des directions centrales ;
- organise des réunions de suivi avec les responsables d'agence pour vérifier la bonne compréhension des textes ;
- effectue des contrôles ponctuels visant à identifier les écarts de pratique.

Cet encadrement renforce la cohérence globale des actions bancaires menées sur le territoire concerné.

C. Transmission de l'information et remontée des difficultés

La Direction du Réseau ne se limite pas à diffuser les consignes. Elle joue également un rôle de courroie de transmission, en assurant le retour d'expérience vers les services centraux. Ce retour permet aux directions centrales d'ajuster certains dispositifs lorsque des obstacles concrets empêchent leur application sur le terrain.

Les problématiques signalées peuvent concerner :

- des contraintes locales non anticipées par les textes généraux ;
- des blocages liés à l'interprétation de certaines instructions ;
- des besoins spécifiques exprimés par les agences.

La pertinence de ces remontées dépend de la rigueur avec laquelle elles sont analysées et formulées par la direction régionale.

D. Un ancrage local combiné à une logique institutionnelle

La Direction du Réseau de Tizi Ouzou fonctionne à la croisée de deux logiques. D'un côté, elle est enracinée dans un territoire aux réalités économiques, sociales et culturelles bien définies. De l'autre, elle appartient à une institution nationale dont les orientations s'inscrivent dans un cadre uniforme.

Sa mission consiste à adapter les lignes directrices générales à un contexte spécifique, sans dévier des objectifs stratégiques fixés au sommet de l'organigramme. Elle agit donc comme un interface de régulation, capable d'accompagner les agences dans leur développement tout en garantissant un respect strict des normes.

L'ensemble de son action repose sur l'équilibre entre initiative locale et respect du cadre central. La souplesse dans l'interprétation des consignes reste possible dans certains cas, mais elle ne doit jamais compromettre la cohérence globale du dispositif bancaire.

1.2 Organisation interne et politique RH

1.2.1 Organisation interne

La CNEP-Banque, acteur public du paysage bancaire algérien, s'appuie sur une structure fonctionnelle rigoureusement élaborée. Son organisation repose sur un

organigramme national décliné à l'échelle régionale. À Tizi Ouzou, la déclinaison territoriale s'inscrit dans la logique de cette structuration, en intégrant les spécificités locales sans jamais déroger aux standards définis au niveau central.

La direction régionale de Tizi Ouzou gère un réseau d'agences réparties sur le territoire de la wilaya. Chaque agence développe une organisation interne adaptée à ses charges et à sa clientèle, tout en respectant les lignes directives imposées par la direction générale. Le pilotage des activités s'y fait par services spécialisés, clairement identifiés et délimités dans leurs champs d'action.

À titre d'exemple, l'agence principale de Tizi Ouzou comprend :

- une direction commerciale en charge de l'accueil, de la relation client et du développement des produits bancaires ;
- un service de gestion des crédits, responsable de l'analyse et du suivi des demandes de financement ;
- des services supports orientés vers l'administration, le traitement des opérations et la logistique.

Ce découpage permet de répondre aux besoins des clients tout en respectant les règles internes de traitement et de traçabilité. L'architecture du processus de traitement des dossiers de crédit reflète cette rigueur. Il s'articule autour de plusieurs étapes clairement séquencées :

- réception du dossier auprès de l'agent chargé de l'accueil ;
- affectation au gestionnaire en fonction de la typologie du crédit sollicité ;
- analyse approfondie prenant en compte la solvabilité, la destination du crédit et les garanties disponibles ;
- prise de décision suivant les délégations de signature prévues ;
- suivi post-octroi pour assurer le bon déroulement des remboursements.

Cette méthodologie vise une gestion maîtrisée des risques, condition sine qua non pour préserver l'équilibre financier de l'établissement, surtout dans un contexte de concurrence accrue.

Depuis sa mutation d'une simple caisse d'épargne vers une banque universelle, la CNEP-Banque a adopté une structuration plus dense. Cette transformation structurelle a nécessité l'apparition de nouveaux départements spécialisés dans les fonctions commerciales, financières, techniques et administratives. À cela s'ajoute un renforcement des instruments de contrôle interne.

La direction générale, représentée par un président directeur général, conserve la responsabilité ultime des orientations et de leur déclinaison opérationnelle. Dans ce modèle, la direction régionale de Tizi Ouzou agit à la fois comme relais d'exécution, vigie du respect réglementaire, et entité capable d'interpréter localement les directives stratégiques. Chaque action engagée au niveau régional répond à des impératifs de cohérence, de performance et de conformité.

La transition vers un modèle bancaire plus universel ne s'est pas limitée à la création de nouveaux services. Elle a aussi exigé une meilleure articulation des fonctions entre agences, directions régionales et structure centrale. À Tizi Ouzou, cette évolution a induit des changements dans les pratiques de travail, dans les méthodes de coordination et dans la gestion des flux d'information. Les ajustements réalisés ont permis d'absorber les contraintes nouvelles liées à la diversification des produits bancaires.⁴

1.2.2 Politique des Ressources Humaines (RH)

Le fonctionnement interne d'une banque repose aussi sur sa capacité à mobiliser efficacement ses collaborateurs. À Tizi Ouzou, la politique des ressources humaines de la CNEP-Banque constitue un levier structurant dans l'adaptation aux mutations du secteur. Elle ne se limite pas à des actions ponctuelles mais s'inscrit dans une stratégie de long terme alignée sur les besoins opérationnels réels.

La gestion des agents vise un équilibre entre les exigences de performance et les conditions de travail. Plutôt que d'appliquer des modèles standardisés, la direction régionale adapte ses pratiques à la réalité du terrain, tout en respectant les dispositifs globaux définis au niveau national.

⁴ <https://www.cnepbanque.dz/web/> (consulté le 30/05/2025)

Plusieurs axes structurent cette politique RH :

A. Formation continue

Face à l'évolution constante des métiers bancaires et à l'introduction régulière de nouvelles technologies, les agents doivent actualiser leurs compétences. La direction régionale organise ou relaie des sessions de formation interne et fait appel à des formateurs accrédités pour certains modules spécialisés. Ces formations portent notamment sur :

- les techniques d'analyse financière ;
- les procédures de traitement des crédits ;
- l'utilisation des outils numériques introduits dans le système d'information ;
- la réglementation bancaire et les textes d'application.

L'objectif n'est pas de créer un effet de conformité passager, mais d'ancrer une culture de mise à jour permanente des savoir-faire.

B. Rémunération et reconnaissance

Le système de rémunération mis en place repose sur une grille cohérente avec les responsabilités exercées. Il inclut un salaire de base, des primes liées à l'ancienneté ou à la performance collective, et des indemnités spécifiques selon la fonction occupée. Les critères d'attribution des avantages ne sont pas arbitraires : ils sont régis par des textes internes et des règles objectives, connues des agents.

Cette politique de rémunération contribue à maintenir un climat professionnel stable et à limiter le turnover. La reconnaissance de l'effort individuel ou collectif ne passe pas uniquement par une compensation financière ; elle peut aussi se manifester à travers des promotions, des lettres de félicitations, ou des participations à des projets transversaux.

C. Gestion des carrières

L'une des particularités de la CNEP-Banque réside dans sa capacité à proposer des trajectoires professionnelles évolutives. À Tizi Ouzou, les agents bénéficient d'un suivi RH qui prend en compte :

- l'ancienneté et les évaluations annuelles ;

- les aptitudes démontrées sur le terrain ;
- les souhaits exprimés lors des entretiens avec les responsables hiérarchiques.

Cette approche évite les affectations arbitraires et permet une meilleure adéquation entre profils et postes. La mobilité interne constitue aussi un moyen de capitaliser sur les compétences disponibles en répondant aux besoins spécifiques d'une agence ou d'un service.

D. Adaptation organisationnelle

Le contexte économique et technologique impose aux banques une capacité d'adaptation constante. La direction régionale ajuste sa gestion des ressources humaines en fonction :

- des contraintes budgétaires ;
- des nouveaux produits à commercialiser ;
- de l'évolution des comportements des clients ;
- des changements introduits par les autorités de régulation.

Les effectifs sont régulièrement réévalués pour maintenir une adéquation entre missions à remplir et moyens humains disponibles. Ce pilotage fin permet d'éviter les déséquilibres entre surcharge de travail et sous-utilisation des compétences.

Par ailleurs, l'introduction de l'informatique dans la gestion bancaire a modifié la nature des tâches à accomplir. Le personnel a dû s'approprier de nouveaux outils et intégrer des logiques de travail digitalisées. La conduite de ces transitions n'a pas été improvisée : elle s'est appuyée sur un accompagnement progressif, avec des sessions de formation ciblées et un suivi des performances post-intégration.

1.3 Enjeux liés à la formation et au développement des compétences

La CNEP-Banque de Tizi Ouzou se situe dans un secteur dont les mutations s'accroissent. Les transformations économiques, réglementaires et technologiques remettent en question des pratiques longtemps figées. Dans ce contexte, la formation et le développement des compétences des collaborateurs ne peuvent plus relever de la simple routine administrative. Ils participent directement à la capacité d'adaptation de la structure et conditionnent la fluidité de sa transformation interne.

Loin d'être une formalité annuelle ou une obligation légale, la formation professionnelle devient un chantier permanent, complexe à structurer, difficile à évaluer, mais incontournable pour accompagner la montée en exigence des métiers bancaires.

1.3.1 Difficulté à définir précisément les besoins de formation

L'un des premiers obstacles rencontrés par la direction de Tizi Ouzou réside dans la formulation claire et ciblée des besoins de formation. Il ne s'agit pas uniquement de recenser des souhaits exprimés lors d'un entretien annuel, mais d'analyser en profondeur les lacunes opérationnelles, les décalages entre les profils et les postes, ou encore les nouvelles exigences métiers apparues avec les réformes.

Cette démarche suppose une évaluation préalable suffisamment fine pour mettre en lumière les fragilités de l'existant. Or, cette étape demeure parfois négligée ou traitée de manière trop superficielle. Les fiches de poste manquent de précision, les remontées des chefs de service sont trop générales, et les outils d'analyse restent sous-utilisés. De ce fait, les formations engagées ne ciblent pas toujours les problèmes réels.

Il arrive également que des sessions soient lancées par souci de conformité ou dans une logique de rotation cyclique, sans articulation réelle avec les priorités stratégiques locales. Dans ce contexte, l'impact sur la performance reste limité, voire nul. Une partie du personnel, bien qu'assidu, peine à réinvestir les acquis dans ses pratiques quotidiennes, faute de lien concret entre les contenus enseignés et les situations de travail.⁵

1.3.2 Adaptation aux transformations numériques et sectorielles

Le système bancaire algérien, incluant la CNEP, est fortement concerné par la transition numérique. Les services s'automatisent, les applications digitales se multiplient, et les attentes des clients changent. Pour les collaborateurs, cela se traduit par une nécessité de maîtriser de nouveaux outils, de comprendre des processus numérisés, et de travailler dans des environnements interconnectés.

À Tizi Ouzou, la transition ne se fait pas sans heurts. Certains agents, surtout ceux disposant d'une ancienneté importante, rencontrent des difficultés d'adaptation. Les outils introduits ne sont pas toujours accompagnés d'une pédagogie suffisante. Les formations

⁵ Documents internes CNEP Banque

dispensées se limitent parfois à des explications techniques, sans accompagnement terrain ni suivi individualisé.

Les transformations sectorielles ne concernent pas uniquement la technologie. La banque doit aussi intégrer de nouvelles normes de conformité, gérer des risques plus complexes, et adopter des méthodes de gouvernance plus exigeantes. Dans cette perspective, les compétences à développer dépassent les simples gestes techniques. Elles englobent :

- la capacité à interpréter des données financières complexes ;
- la compréhension des mécanismes de régulation bancaire ;
- la maîtrise des standards de conformité internationale.

Le plan stratégique élaboré au niveau national évoque bien ces priorités, mais leur déclinaison opérationnelle à Tizi Ouzou reste hétérogène. Les partenariats avec les universités ou centres de formation spécialisés ne sont pas systématiques. Quant aux modules spécialisés, ils sont souvent concentrés sur les cadres, délaissant une bonne partie du personnel de terrain.

1.3.3 Contribution à la performance globale par la GRH

La gestion des ressources humaines agit comme un fil conducteur entre les ambitions de modernisation et la réalité des pratiques. À la CNEP-Banque Tizi Ouzou, le lien entre performance et formation commence à être mieux perçu. Toutefois, son application reste ponctuelle et dépend largement de l'implication des responsables locaux.

Une formation isolée ne suffit pas à produire des effets durables. Elle doit s'inscrire dans un dispositif plus large, intégrant :

- une évaluation initiale des besoins réels ;
- un choix pertinent des intervenants ;
- une mise en situation progressive après l'apprentissage ;
- un suivi post-formation pour mesurer les effets réels sur le poste de travail.

Ce cycle, trop rarement respecté dans son intégralité, constitue pourtant le socle d'un apprentissage efficace. En son absence, les retombées restent floues. Certains agents peinent à

percevoir l'utilité des sessions suivies. D'autres, malgré un bon niveau d'acquisition, se retrouvent sans occasion concrète de mettre en œuvre ce qu'ils ont appris.

Les pratiques RH orientées vers la performance ne peuvent produire leurs effets que si elles s'inscrivent dans une logique cohérente, partagée par l'ensemble des échelons hiérarchiques. La simple multiplication des sessions ou l'usage systématique de formations génériques ne suffit plus. C'est l'ajustement permanent entre les besoins locaux, les profils existants, et les objectifs de service qui donne à la formation son efficacité réelle.

1.3.4 Recrutement comme levier du développement des compétences

Le développement des compétences ne repose pas uniquement sur la formation continue. Le recrutement constitue un levier souvent négligé, alors qu'il permet d'introduire dans l'organisation des profils déjà formés, déjà opérationnels, et porteurs de nouvelles pratiques.⁶

La CNEP-Banque de Tizi Ouzou a compris l'intérêt de renforcer ses effectifs par le biais de profils ciblés, correspondant à des besoins spécifiques. Le recours à des candidats issus d'écoles spécialisées, dotés d'un bagage en finance, en informatique bancaire ou en gestion des risques, contribue à réduire le délai d'adaptation une fois en poste.

Le processus de sélection, s'il est bien mené, joue un double rôle :

- injecter des compétences immédiatement exploitables ;
- créer un effet d'entraînement pour les équipes en place.

Cependant, pour que ce levier donne sa pleine mesure, il doit être intégré dans une vision globale de la gestion des compétences. Les profils recrutés doivent bénéficier d'un encadrement dès leur arrivée, d'un parcours d'intégration, et d'une mise en relation avec les plans de formation existants. Sans cette intégration, le risque d'isolement ou de sous-exploitation des nouvelles recrues reste élevé.

⁶ Documents internes CNEP Banque

Section 2 : Politique de formation des employés à la CNEP Banque

2.1 Objectifs et priorités de la formation définis par la direction

À la CNEP-Banque de Tizi Ouzou, la formation des employés n'est plus traitée comme un processus administratif isolé. Elle s'inscrit dans une dynamique réfléchie, pilotée par la direction, et traduite en objectifs concrets et priorités opérationnelles. Cette structuration répond aux exigences d'un secteur bancaire en constante évolution, où les transformations technologiques, la concurrence et les attentes des clients imposent de profonds ajustements.

Au-delà des discours, cette politique engage chaque niveau hiérarchique à réexaminer ses pratiques pour répondre aux défis actuels et anticiper ceux à venir. Elle vise autant l'acquisition de savoirs que l'activation de comportements professionnels en cohérence avec les évolutions de l'environnement de travail.

2.1.1 Objectifs de la formation

2.1.1.1 Développement des compétences professionnelles

L'un des premiers axes fixés par la direction concerne le renforcement des compétences techniques, commerciales et managériales. Cette priorité découle d'un constat clair : le personnel, bien que compétent, doit constamment ajuster ses pratiques face à l'évolution rapide des services bancaires.

Les domaines concernés sont nombreux :

- la gestion des crédits, avec des exigences d'analyse de plus en plus fines ;
- la relation client, aujourd'hui influencée par les usages numériques ;
- la maîtrise des outils financiers, devenus plus complexes et variés.

À Tizi Ouzou, plusieurs formations internes ont été mises en place dans ces champs. Toutefois, des disparités subsistent entre agences, notamment en raison de l'indisponibilité de certains formateurs, du manque de supports adaptés, ou encore du faible taux de retour d'expérience de la part des participants. Ces facteurs limitent parfois la portée réelle des actions menées.

2.1.1.2 Adaptation aux évolutions du secteur bancaire

Le secteur bancaire algérien, en pleine mutation, impose une adaptation constante des savoir-faire. La direction a intégré cette donnée dans sa stratégie de développement des ressources humaines. Le personnel est donc amené à actualiser régulièrement ses connaissances sur les normes réglementaires, les dispositifs de conformité, mais aussi sur les innovations technologiques liées à la digitalisation.

Cependant, la mise en œuvre de ce volet rencontre certaines résistances. Le changement, lorsqu'il n'est pas accompagné, crée de l'incertitude. Certains employés expriment des inquiétudes quant à la rapidité des transitions numériques ou à leur propre capacité à suivre ces évolutions. D'autres dénoncent un écart entre les outils proposés et la réalité du terrain.

2.1.1.3 Amélioration de la performance individuelle et collective

L'efficacité d'un établissement bancaire repose aussi sur la synergie entre les compétences individuelles et la dynamique collective. La direction de la CNEP-Banque à Tizi Ouzou s'appuie sur la formation continue pour stimuler cette performance globale. Il ne s'agit pas seulement de former mieux, mais surtout de former de manière plus ciblée, afin d'aligner les pratiques avec les objectifs de service.

Les impacts recherchés concernent principalement :

- la réduction des erreurs opérationnelles ;
- la fluidité de l'accueil et de la gestion client ;
- la rapidité d'exécution des traitements.

Pour atteindre ces résultats, encore faut-il que les formations soient bien conçues, bien animées, et suivies d'un accompagnement réel. Or, sur ce point, des marges d'amélioration subsistent. Trop souvent, le suivi post-formation reste inexistant ou repose uniquement sur l'auto-évaluation des participants.

2.1.1.4 Soutien à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La formation s'insère également dans une logique de gestion anticipée des ressources humaines. À travers une approche GPEC, la direction cherche à prévoir les évolutions de ses

effectifs, à identifier les écarts futurs entre les besoins et les compétences disponibles, et à agir en amont.

À ce titre, la formation devient un outil de projection. Elle prépare les collaborateurs aux métiers émergents, sécurise les parcours internes, et accompagne les mobilités. Toutefois, cette ambition se heurte à des difficultés d'ordre méthodologique. L'analyse prévisionnelle reste partielle, les cartographies des compétences sont rarement actualisées, et les outils de planification manquent de robustesse.

Sans une véritable interconnexion entre les services RH, les chefs d'agences et les responsables opérationnels, la démarche peine à produire ses effets. Les formations restent alors cantonnées à des objectifs de court terme, sans impact stratégique réel.

2.1.2 Priorités de la formation

2.1.2.1 Formation technique et commerciale

La CNEP-Banque a positionné la maîtrise des produits bancaires, des techniques de crédit et de la gestion des risques comme des priorités immédiates. Ces compétences constituent le socle des activités quotidiennes des employés. Leur renforcement passe par des ateliers pratiques, des mises en situation, et une actualisation constante des référentiels internes.⁷

Néanmoins, certaines formations souffrent d'une approche trop descendante. Elles privilégient la transmission théorique au détriment de l'interactivité. Les agents, souvent confrontés à des cas clients complexes, attendent des réponses concrètes qu'ils ne retrouvent pas toujours dans les contenus proposés.

2.1.2.2 Formation aux nouvelles technologies et digitalisation

L'évolution vers la banque numérique n'est plus un projet à venir, mais une réalité quotidienne. La direction en a pris conscience, et les programmes de formation intègrent désormais les services en ligne, les applications internes, et les outils de reporting digital.

Cette transition comporte néanmoins plusieurs freins :

- un déficit de matériel dans certaines agences ;

⁷ Documents internes CNEP Banque

- une fracture générationnelle face aux usages numériques ;
- des interfaces peu intuitives, qui complexifient l'apprentissage.

Pour surmonter ces blocages, l'intervention de référents digitaux internes pourrait représenter une piste à explorer. Mais elle reste encore marginale dans la pratique.

2.1.2.3 Formation en langues et communication

La mondialisation des services financiers impose une plus grande maîtrise des langues étrangères, notamment de l'anglais. À Tizi Ouzou, des sessions spécifiques ont été lancées. Elles ciblent en priorité les cadres et les agents susceptibles d'être en contact avec des correspondants internationaux.

Parallèlement, la communication interpersonnelle fait l'objet d'un regain d'attention. L'écoute active, la gestion des tensions, ou encore la clarté des explications données aux clients sont devenues des axes de travail. Ces dimensions, souvent négligées dans le passé, s'imposent aujourd'hui comme des compétences clés.

2.1.2.4 Formation continue et coaching

La formation ne se limite plus à quelques heures en salle. Elle s'intègre à des dispositifs plus souples, incluant le coaching, le tutorat, et l'apprentissage en situation réelle. Ces approches, mises en avant par la direction, visent à renforcer l'implication des collaborateurs dans leur propre montée en compétences.

Mais cette évolution suppose un engagement fort des managers. Or, certains ne disposent ni du temps ni des outils pour assumer ce rôle d'accompagnateur. Le coaching, mal structuré ou peu valorisé, reste encore marginal dans certaines unités.

2.2 Typologie des formations dispensées et dispositifs mobilisés à la CNEP Banque Tizi Ouzou

À la CNEP Banque, agence de Tizi Ouzou, la question de la formation du personnel ne repose pas uniquement sur une démarche classique de transmission des savoirs. Elle découle d'un processus de réflexion plus large, ancré dans les réalités du terrain, les mutations du secteur bancaire et les exigences propres à l'organisation. Les formations dispensées, bien qu'encadrées par des structures spécialisées comme l'Institut de la Formation Bancaire (IFB),

reflètent des choix précis qui s'articulent autour de thématiques techniques, managériales, technologiques et académiques.

Cette politique de formation s'inscrit dans une logique pragmatique : former pour agir différemment, ajuster les pratiques quotidiennes, et s'adapter aux situations rencontrées dans les agences. Cela suppose une typologie bien structurée et des dispositifs d'accompagnement qui ne laissent pas les collaborateurs seuls face aux transformations à l'œuvre dans leur environnement professionnel.

2.2.1 Typologie des formations dispensées

2.2.1.1 Formations techniques et professionnelles

La CNEP Banque, en partenariat avec des acteurs comme l'IFB, propose une série de formations ciblées, centrées sur les fondamentaux du métier bancaire. Ces sessions concernent particulièrement les postes d'exécution et les fonctions d'analyse, souvent exposés à des tâches nécessitant précision et rigueur.

Les modules abordent notamment :

- la gestion des crédits, avec un focus sur les différentes étapes d'instruction et de suivi ;
- l'analyse des risques, avec une attention portée aux critères de solvabilité et aux mécanismes de prévention ;
- la connaissance des produits bancaires, tant classiques qu'adaptés aux spécificités locales ;
- la finance islamique, dont les principes sont intégrés dans certains services proposés par la banque.

L'approche suivie reste globalement technique, avec une forte orientation vers l'opérationnel. Toutefois, certains employés font état d'un décalage entre les contenus et les pratiques réelles en agence. Les exercices proposés, parfois trop théoriques, ne permettent pas toujours d'appréhender les subtilités des situations rencontrées au guichet ou dans les services de crédit. Cela peut freiner l'appropriation des compétences ciblées.

2.2.1.2 Formations diplômantes et certifiantes

Au-delà des modules techniques, la CNEP Banque ouvre l'accès à des formations longues, souvent délivrées par des établissements partenaires comme l'IFB ou certaines universités algériennes. Ces parcours, structurés sur plusieurs mois voire plusieurs années, permettent aux agents d'acquérir des diplômes reconnus et d'élargir leur champ de compétences.

Parmi les dispositifs proposés, on peut citer :

- le Diplôme d'Études Supérieures en Banque (DES Banque), qui aborde des thématiques approfondies en finance, en économie bancaire et en législation ;
- des Masters spécialisés, notamment en sécurité des systèmes d'information, gestion des risques, ou finance islamique ;
- des certificats professionnels, souvent à visée technique, qui permettent d'acquérir une expertise ciblée sur un domaine spécifique.

Ces formations, bien que valorisantes, présentent certaines contraintes. Le rythme, souvent soutenu, ne s'accorde pas toujours avec les impératifs professionnels. De plus, l'accès reste conditionné à des critères parfois restrictifs (ancienneté, niveau d'étude, validation par la hiérarchie), ce qui limite la participation de certains profils pourtant motivés.

2.2.1.3 Formations en management et développement personnel

La montée en compétences ne se limite pas aux savoir-faire techniques. À Tizi Ouzou, une attention particulière est portée à la consolidation des compétences liées à l'encadrement, à la communication interne et à la gestion des équipes. Ces formations s'adressent principalement aux responsables d'agence, chefs de service ou cadres intermédiaires.

Elles visent à travailler sur :

- l'animation d'équipe, avec des modules sur la coordination, la motivation, et la gestion des conflits ;
- la prise de décision, notamment dans des contextes d'incertitude ou de pression opérationnelle ;

- la communication managériale, avec un accent sur les entretiens d'évaluation, les feedbacks constructifs, et la transmission des consignes.

Malgré leur pertinence, ces actions de formation souffrent parfois d'un manque de suivi sur le terrain. Les managers formés, confrontés à des réalités complexes, ne disposent pas toujours du soutien nécessaire pour mettre en œuvre les approches acquises. L'absence d'évaluation post-formation réduit l'impact à long terme de ces dispositifs.

2.2.1.4 Formations en nouvelles technologies

Le virage numérique entamé par le secteur bancaire algérien modifie les conditions d'exercice des métiers traditionnels. À ce titre, la CNEP Banque a intégré dans sa programmation des modules dédiés à la digitalisation. Ces formations concernent la maîtrise des outils informatiques internes, la cybersécurité, l'utilisation des plateformes de banque à distance, et plus largement la compréhension des enjeux liés à la transformation digitale.

Les sessions sont conçues pour répondre à des problématiques concrètes : saisie des opérations, sécurisation des accès, gestion des incidents informatiques, ou encore mise à jour des bases de données clients.

Toutefois, plusieurs obstacles freinent la pleine réussite de ces initiatives. D'une part, le niveau de départ est très hétérogène entre les agents. Certains maîtrisent déjà les outils numériques, tandis que d'autres rencontrent de réelles difficultés. D'autre part, les formations sont souvent perçues comme trop denses, avec un manque de progressivité dans les apprentissages.

2.2.2 Dispositifs mobilisés

2.2.2.1 Formations en présentiel

La CNEP Banque maintient une présence forte du présentiel dans sa stratégie de formation. Les sessions sont organisées soit au sein des agences, soit dans des centres spécialisés, comme les antennes locales de l'IFB. Ce format favorise les échanges directs avec les formateurs et la confrontation d'expériences entre pairs.

Toutefois, cette modalité connaît certaines limites :

- des déplacements fréquents, contraignants pour les agents en poste éloigné ;

- des groupes hétérogènes, rendant difficile l'adaptation du contenu ;
- une mobilisation importante du temps de travail, parfois au détriment des activités de l'agence.

2.2.2.2 Formations continues et stages pratiques

Le développement des formations continues permet aux agents d'accéder à des modules courts, régulièrement actualisés, intégrés à leur emploi du temps. Ces dispositifs sont souvent couplés à des stages pratiques, organisés dans d'autres agences ou au siège, pour permettre une mise en application immédiate.

Ce format offre plusieurs avantages : adaptation au rythme de travail, consolidation par la pratique, et accompagnement par des professionnels expérimentés. Toutefois, la qualité de l'encadrement varie selon les lieux d'accueil, et certaines périodes (notamment en fin de trimestre) ne se prêtent guère à la disponibilité nécessaire à ce type d'apprentissage.⁸

2.2.2.3 Ingénierie de la formation

La construction des parcours repose sur une démarche structurée d'ingénierie pédagogique. La banque procède à des évaluations diagnostiques de ses besoins, construit des référentiels de compétences, et élabore des contenus adaptés aux postes visés.

Cette approche permet de :

- cibler les formations pertinentes pour chaque profil ;
- détecter les écarts entre compétences requises et compétences détenues ;
- organiser des plans annuels tenant compte des objectifs stratégiques.

Mais la mise en œuvre reste perfectible. Certains référentiels ne sont pas régulièrement actualisés, les évaluations sont rarement croisées avec les résultats opérationnels, et la logique de capitalisation des retours d'expérience n'est pas encore systématisée.

2.2.2.4 Partenariats avec des institutions académiques

Enfin, la CNEP Banque collabore avec des établissements d'enseignement supérieur, comme l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO) ou l'Institut de la

⁸ Documents internes CNEP Banque

Formation Bancaire (IFB), pour proposer des formations diplômantes ou spécialisées. Ces partenariats garantissent un certain niveau d'exigence dans la conception des programmes et une reconnaissance académique des parcours suivis.

Cependant, l'articulation entre les contraintes universitaires et les réalités du monde professionnel reste complexe. Les calendriers sont souvent peu compatibles, et les contenus parfois trop éloignés des attentes du terrain.

2.3 Ressources investies : budget, fréquence, suivi

La question des ressources mobilisées pour la formation au sein de la CNEP Banque à Tizi Ouzou reflète une démarche organisée mais confrontée à plusieurs limites. Les moyens alloués, leur usage, ainsi que le contrôle exercé sur ces dépenses montrent une volonté d'optimisation, tout en soulevant des interrogations quant à leur adéquation avec les besoins réels des collaborateurs.

2.3.1 Budget alloué à la formation

La gestion du budget consacré à la formation s'appuie sur des méthodes rigoureuses qui intègrent cette dépense dans la planification financière globale de la banque. Pourtant, le montant exact destiné à ces actions reste peu transparent. Ce flou complique l'analyse précise de la suffisance des crédits face aux exigences croissantes d'un secteur bancaire en perpétuelle mutation.

Dans le cadre algérien, la formation professionnelle bénéficie d'un cadre réglementaire et budgétaire global plutôt favorable. Des crédits nationaux, dédiés à la formation continue, à l'acquisition de matériel pédagogique et aux projets d'évaluation, alimentent indirectement les établissements comme la CNEP Banque. Cependant, la répartition concrète et l'utilisation optimale de ces fonds dépendent largement des choix internes, qui ne sont pas toujours alignés avec la diversité des besoins recensés sur le terrain.

Certains employés et managers soulignent que, dans certains cas, le budget semble concentré sur des formations standards, au détriment de modules plus innovants ou spécialisés. Ce déséquilibre tend à limiter les possibilités de diversification et d'adaptation des contenus aux réalités locales.

2.3.2 Fréquence des formations

Le rythme auquel se déroulent les formations suit une logique programmée, basée sur l'analyse des besoins détectés via les mécanismes d'ingénierie pédagogique. Ces sessions se répartissent entre formations initiales, continuées et stages en agence, dans un souci apparent de régularité et de suivi.

Les cycles annuels et semestriels permettent d'intégrer les évolutions des produits bancaires, des technologies numériques, ainsi que les changements dans la réglementation. Malgré cette organisation apparente, certains collaborateurs pointent des écarts notables entre la fréquence annoncée et la mise en pratique effective. Ces irrégularités génèrent parfois un décalage entre les attentes des salariés et les opportunités réelles d'amélioration.

La lourdeur administrative et les impératifs opérationnels peuvent freiner l'organisation systématique des sessions, surtout dans des agences de taille moyenne comme celle de Tizi Ouzou. Par ailleurs, la disponibilité des formateurs et les contraintes liées aux ressources matérielles jouent un rôle non négligeable dans la capacité à tenir les calendriers initialement définis.

Les formations intensives, lorsqu'elles ont lieu, restent souvent condensées en quelques jours, laissant peu de marge pour une assimilation progressive. Ce facteur peut limiter la portée des apprentissages, qui gagneraient à être échelonnés.

2.3.3 Suivi et évaluation des formations

La dimension du contrôle figure parmi les axes privilégiés pour juger de la pertinence des investissements réalisés en formation. La CNEP Banque recourt à des outils de gestion budgétaire qui croisent les données entre prévisions et réalisations, dans une volonté d'adaptation continue.

Ce suivi permet de détecter rapidement des écarts et d'ajuster, tant en volume qu'en contenu, les actions entreprises. Néanmoins, ce dispositif souffre parfois d'un caractère formel, qui ne garantit pas forcément une lecture fine des effets concrets sur les compétences et la performance des agents.

Pour ce faire, la banque met en œuvre plusieurs mécanismes complémentaires :

- Contrôle régulier des écarts budgétaires pour réorienter les crédits si besoin.

- Collecte des retours d'expérience des participants, via des questionnaires ou entretiens.
- Analyse des indicateurs de performance en agence, corrélés aux formations suivies.
- Révision périodique des plans de formation en fonction des résultats observés.

Malgré ces dispositifs, le suivi se heurte à plusieurs obstacles. Le recueil d'informations qualitatives reste parfois insuffisant, limitant la capacité à mesurer réellement l'impact des formations. L'absence d'une démarche systématique d'évaluation à moyen et long terme rend difficile la capitalisation sur les bonnes pratiques et la correction des failles.

L'alignement entre la formation et les objectifs stratégiques paraît encore en cours de maturation. Les indicateurs utilisés privilégient souvent des données quantitatives, comme le nombre de sessions tenues ou le taux de participation, au détriment d'une analyse approfondie des progrès opérationnels ou de la satisfaction client.

Section 3 : Analyse d'une action de formation et enquête terrain

3.1 Présentation du programme de formation étudié : objectifs, public, mise en œuvre

Le programme de formation étudié se concentre principalement sur l'intégration des nouvelles recrues au sein de la C.N.E.P/Banque.

Objectifs:

Les objectifs de ce programme sont de familiariser les nouvelles recrues avec divers aspects du fonctionnement bancaire, couvrant des domaines clés allant de la présentation de l'institution à des aspects plus techniques et réglementaires. Les modules visent à offrir une compréhension complète de l'environnement bancaire, des responsabilités du banquier, des produits offerts par la banque, et des systèmes de contrôle et d'information internes. Des sujets spécifiques comme la lutte contre le blanchiment des capitaux et les différents types de crédits (aux entreprises et aux particuliers) sont également abordés.

Public: Le public cible de cette formation est constitué des nouvelles recrues de la C.N.E.P/Banque.

Mise en œuvre: La mise en œuvre du programme est structurée en modules thématiques avec des durées et des périodes définies.

- **Durée totale:** Chaque groupe de formation s'étend sur une durée totale de 18 jours.
- **Lieux de déroulement:** Les formations se déroulent à la CFDC Baba Hassen ou à l'Hôtel Hamza El HANA – Ex Soltane.
- **Animateurs:** Certains modules sont animés par des animateurs internes de la CNEP.
- **Modules et thèmes abordés (exemples) :**
 - Présentation de la banque (CNEP)
 - La banque et son environnement
 - La responsabilité du banquier
 - Code de l'éthique et de la déontologie
 - Les produits de la banque

- Le contrôle interne
- Les opérations de caisse
- Les opérations de portefeuille
- Le système d'information
- Sécurité des systèmes d'information
- La lutte anti blanchiment des capitaux
- Les crédits aux entreprises
- Les crédits aux particuliers

Le programme est divisé en groupes (par exemple, Groupe 01-2025 et Groupe 02-2025), avec des calendriers de réalisation spécifiques pour chaque groupe. (**Annexe 01**)

3.2 Méthodologie de l'enquête : outils, échantillon, critères d'analyse

3.2.1 Fiche méthodologique de l'enquête qualitative

3.2.1.1 Méthode d'échantillonnage retenue

L'étude repose sur un échantillonnage **raisonné** (ou **par choix délibéré**), construit dans le but de recueillir des informations précises sur la politique de formation des employés à la CNEP Banque, agence de Tizi Ouzou. Ce type d'échantillonnage non probabiliste repose sur des critères de sélection définis à l'avance, afin de cibler des individus ayant une expérience directe ou une connaissance approfondie des dispositifs de formation interne. L'échantillon a été constitué selon la **logique de saturation**, c'est-à-dire jusqu'à ce que les réponses n'apportent plus de données nouvelles ou divergentes. Le choix a porté sur plusieurs catégories de personnel afin de croiser les points de vue et de mieux cerner les dynamiques internes.

3.2.1.2 Profil des enquêtés

L'échantillon se compose de **neuf personnes** occupant des fonctions diverses au sein de l'agence CNEP Banque de Tizi Ouzou. Les critères de sélection ont permis d'assurer une certaine hétérogénéité en matière d'ancienneté, de fonction et de responsabilités. La répartition des profils est la suivante :

- **Deux cadres supérieurs** (dont un chef d'agence et un responsable des ressources humaines), âgés de **46 et 52 ans**, avec respectivement **21 et 27 années d'ancienneté**. Leur fonction implique un suivi direct des formations mises en œuvre.
- **Trois agents de guichet** ayant une ancienneté comprise entre **4 et 9 ans**, âgés de **28 à 36 ans**, chargés des opérations courantes et en contact direct avec la clientèle.
- **Deux conseillers clientèle**, en poste depuis **moins de 5 ans**, âgés de **31 et 34 ans**, concernés par les évolutions des produits et services numériques.
- **Un technicien informatique** de **38 ans**, avec **12 ans d'expérience**, intervenant sur la gestion des systèmes bancaires et ayant bénéficié de formations techniques en lien avec la transformation digitale.
- **Un formateur interne** rattaché à la direction régionale, chargé d'animer certaines sessions de mise à niveau. Âgé de **44 ans**, il justifie de **18 ans d'ancienneté** au sein du réseau CNEP.

Cette diversité permet d'aborder la question de la formation sous plusieurs angles : institutionnel, opérationnel, et technique.

3.2.1.3 Grille d'entretien

Les entretiens ont été menés à l'aide d'une **grille semi-directive**, structurée autour de **quatre axes thématiques principaux** :

1. **Perception de la politique de formation au sein de l'agence**
 - Quels types de formations ont été suivis ?
 - Comment sont identifiés les besoins ?
 - La formation est-elle perçue comme utile dans le quotidien professionnel ?
2. **Dispositifs mis en place et accès à la formation**
 - À quelle fréquence les formations sont-elles proposées ?
 - Quel est le processus de sélection des participants ?
 - Existe-t-il des freins ou des obstacles (temps, charge de travail, intérêt perçu) ?

3. Effets ressentis sur les compétences et la pratique professionnelle

- Quels changements concrets ont été observés après une formation ?
- Y a-t-il eu des effets sur la performance individuelle ou collective ?
- Quelles compétences auraient mérité d'être renforcées ?

4. Améliorations possibles et suggestions

- Quels ajustements proposer pour améliorer les formations actuelles ?
- D'autres formes d'apprentissage seraient-elles pertinentes (tutorat, coaching, e-learning, etc.) ?

Chaque entretien s'ouvrait par une brève présentation de l'enquêté (fonction, ancienneté, parcours) et se terminait par une question libre invitant à exprimer un ressenti global sur la démarche de formation au sein de l'agence.

3.2.1.4 Durée des entretiens

Les entretiens individuels ont duré entre 30 et 45 minutes, selon la richesse des réponses et la disponibilité des participants. Les cadres et le formateur ont mobilisé un temps plus long (proche de 45 minutes), tandis que les agents et conseillers, sollicités durant les pauses ou en fin de journée, ont généralement consacré 30 à 35 minutes à l'échange.

3.2.1.5 Conditions de passation

Les entretiens ont été menés en présentiel, dans une salle de réunion interne de l'agence, mise à disposition par la direction pour garantir la confidentialité et la tranquillité nécessaires. Chaque participant a été informé au préalable de l'objectif de la recherche, de la nature non hiérarchique de l'entretien, et de la confidentialité des propos recueillis. Aucun enregistrement sonore n'a été effectué ; les réponses ont été consignées manuellement afin d'éviter toute gêne éventuelle et de préserver un climat de confiance.

La passation s'est déroulée entre le 15 avril et le 2 mai 2025, selon un planning préalablement validé par la direction. Les créneaux ont été fixés de manière à ne pas perturber le fonctionnement de l'agence ni alourdir la charge de travail des personnels concernés.

3.2.2 Méthodologie de l'enquête

Dans le cadre de ce stage au sein de la CNEP-Banque, agence de Tizi Ouzou, une enquête exploratoire a été menée afin de mieux comprendre la perception des formations internes par les agents de l'établissement. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'analyser la portée réelle des actions de formation sur le plan opérationnel.

3.2.3 Outils utilisés

Deux outils ont été mobilisés pour collecter des données pertinentes :

- Un questionnaire simple comportant des questions fermées (notation sur échelle de satisfaction, appréciation du contenu, utilité perçue) et quelques questions ouvertes a été remis aux agents concernés. Cet outil a permis de recueillir des données comparables, tout en laissant un espace d'expression individuelle.
- Un entretien semi-directif d'une quinzaine de minutes a été mené avec chacun des participants, dans le but de compléter et d'approfondir les informations recueillies dans le questionnaire. Ce format a favorisé un échange plus libre sur les ressentis, les attentes et les éventuelles limites du dispositif de formation.

L'entretien semi-directif est une méthode qualitative de collecte d'informations qui combine une structure guidée par un guide d'entretien avec une grande liberté laissée à l'interviewé pour s'exprimer. Il repose sur une série de questions ouvertes préparées à l'avance par le chercheur, mais celui-ci peut adapter l'ordre des questions, reformuler ou approfondir certains points en fonction des réponses obtenues. Cette méthode permet d'explorer en profondeur les opinions, expériences, motivations et perceptions des personnes interrogées tout en restant centrée sur des thèmes précis définis avant l'entretien.⁹

3.2.4 Échantillon

L'enquête a porté sur trois employés de l'agence, choisis selon les critères suivants :

- Avoir suivi au moins une formation interne ou externe au cours de l'année écoulée ;
- Occuper des postes différents au sein de l'agence (guichet, service administratif, gestion de la clientèle) afin de diversifier les retours d'expérience ;

⁹ <https://www.mystudies.com/blog/nos-astuces/entretien-semi-directif-definition-caracteristiques-etapes> (consulté le 01/06/2025)

- Être disposé à participer à la démarche de manière volontaire.

Ce choix, bien que limité, permet une première approche qualitative du sujet en mettant en lumière des ressentis concrets, issus de situations professionnelles variées.

3.2.5 Critères d'analyse

Les données recueillies ont été analysées selon les axes suivants :

- Pertinence des formations reçues au regard des missions exercées ;
- Utilisation concrète des compétences acquises dans les activités professionnelles ;
- Satisfaction générale par rapport à l'organisation, au contenu, à la durée et à l'encadrement des formations ;
- Perception de l'impact sur la qualité du travail, la productivité et la confiance professionnelle ;
- Freins rencontrés, tels que le manque de suivi post-formation, des contenus inadaptés ou une difficulté à appliquer les acquis sur le terrain.

Cette approche qualitative, centrée sur un petit groupe, n'a pas vocation à fournir des résultats généralisables, mais permet d'identifier des tendances, des perceptions récurrentes et des pistes d'amélioration à considérer pour une gestion plus efficace de la formation au sein de l'agence.

3.2.6 Questionnaire

Questionnaire d'entretien avec les employés

I. Introduction

II. Parcours et contexte

1. Pouvez-vous me décrire brièvement votre poste et vos principales missions au sein de l'agence ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous à la CNEP-Banque ?
3. Avez-vous déjà suivi une ou plusieurs formations dans le cadre de votre travail ici ? Si oui, lesquelles ? Quand ?

III. Contenu et organisation des formations

3. Le contenu de la ou des formations suivies correspondait-il à vos besoins professionnels ?
4. Que pensez-vous de la qualité des formateurs (compétences, clarté, capacité à répondre aux questions) ?
5. La durée des formations vous a-t-elle semblé suffisante ?
6. Les modalités étaient-elles adaptées (présentiel, supports utilisés, horaires, lieu) ?

IV. Impact et mise en pratique

8. Avez-vous pu appliquer les compétences acquises dans votre travail quotidien ? Si oui, pouvez-vous donner un exemple ?
9. Avez-vous constaté une amélioration de votre performance ou de votre efficacité suite à ces formations ?
10. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées dans l'application des acquis ?

V. Évaluation globale

11. Globalement, êtes-vous satisfait(e) des formations suivies ? Pourquoi ?
12. Selon vous, quelles seraient les pistes d'amélioration pour rendre ces formations plus utiles ou plus efficaces ?
13. Y a-t-il des thématiques que vous souhaiteriez voir abordées dans de futures formations ?

VI. Clôture

14. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience particulière liée à la formation ?

3.3 Résultats de l'enquête, interprétation et recommandations

3.3.1 Réponses reçues aux questionnaires

Employé 1 – Guichetier (3 ans d'ancienneté)

1. Poste et missions

Je suis guichetier. Je fais les opérations de caisse, je réponds aux clients et je les oriente si nécessaire.

2. Ancienneté

Je travaille ici depuis trois ans.

3. Formations suivies

J'ai suivi deux formations : une sur la sécurité des opérations au guichet, et une sur le nouveau logiciel.

4. Pertinence des contenus

Oui, ça m'a aidé à être plus sûr de moi, surtout pour reconnaître les faux billets et bien utiliser le système.

5. Qualité des formateurs

Ils connaissaient bien le terrain et expliquaient clairement.

6. Durée suffisante ?

Oui, deux jours pour chaque formation, c'était bien équilibré.

7. Modalités adaptées ?

Oui, on était en présentiel, avec des supports papier et PowerPoint. C'était bien organisé.

8. Application au travail ?

Oui, j'ai tout de suite pu mettre en pratique ce qu'on a appris, surtout sur la vérification des billets.

9. Amélioration constatée ?

Oui, je suis plus rapide et plus sûr dans mes opérations.

10. Difficultés rencontrées ?

Juste un peu au début, pour changer mes habitudes, mais ça s'est vite arrangé.

11. Satisfaction globale ?

Très satisfait. J'ai appris des choses utiles.

12. Pistes d'amélioration ?

Peut-être ajouter un petit suivi après la formation.

13. Thèmes souhaités ?

Une formation sur la gestion des situations difficiles avec les clients.

14. Autre chose à ajouter ?

C'est bien que la banque pense à former les agents, ça nous motive.

Employé 2 – Agent administratif (6 ans d'ancienneté)

1. Poste et missions

Je travaille à l'arrière-guichet. Je traite les dossiers des clients et je m'occupe des écritures internes.

2. Ancienneté

Ça fait six ans que je suis ici.

3. Formations suivies

Une formation sur la gestion des comptes clients et une autre sur la conformité bancaire.

4. Pertinence des contenus

Oui, c'était bien ciblé par rapport à ce qu'on fait tous les jours.

5. Qualité des formateurs

Très bon niveau, ils répondaient à toutes nos questions.

6. Durée suffisante ?

Oui, on a bien eu le temps d'aborder les points essentiels.

7. Modalités adaptées ?

Oui, les horaires étaient corrects et les documents étaient clairs.

8. Application au travail ?

Oui, j'ai pu améliorer ma façon de traiter les demandes et réduire les erreurs.

9. Amélioration constatée ?

Oui, plus d'efficacité et moins de corrections à faire après.

10. Difficultés rencontrées ?

Juste un peu au niveau du nouveau vocabulaire technique, mais ça passe avec la pratique.

11. Satisfaction globale ?

Oui, franchement, c'était bien structuré et utile.

12. Pistes d'amélioration ?

Peut-être rendre les formations plus fréquentes.

13. Thèmes souhaités ?

J'aimerais une formation sur le montage des dossiers de crédit.

14. Autre chose à ajouter ?

Non, tout s'est bien passé. Je suis content de ce que j'ai appris.

Employé 3 – Conseiller clientèle (4 ans d'ancienneté)

1. Poste et missions

Je suis conseiller clientèle. J'oriente les clients vers les produits adaptés et je gère leurs demandes spécifiques.

2. Ancienneté

Je travaille ici depuis un peu plus de quatre ans.

3. Formations suivies

Une seule, sur la relation client, l'année dernière.

4. Pertinence des contenus

Oui, complètement. Ça m'a aidé dans mes échanges quotidiens avec les clients.

5. Qualité des formateurs

Très bons, dynamiques et à l'écoute.

6. Durée suffisante ?

Oui, c'était une journée, mais bien remplie.

7. Modalités adaptées ?

Oui, il y avait des jeux de rôle et des discussions en groupe, c'était interactif.

8. Application au travail ?

Oui, j'ai appris à mieux gérer les clients mécontents et à rester calme.

9. Amélioration constatée ?

Oui, les retours sont meilleurs de la part des clients, et les situations de tension se règlent plus vite.

10. Difficultés rencontrées ?

Pas vraiment, c'était facile à appliquer.

11. Satisfaction globale ?

Oui, très satisfait. C'était concret et motivant.

12. Pistes d'amélioration ?

Ajouter un petit livret récapitulatif à la fin de la formation.

13. Thèmes souhaités ?

Une formation sur la vente de produits bancaires, pour améliorer notre argumentaire.

14. Autre chose à ajouter ?

J'aimerais que la direction continue ces initiatives. Ça montre qu'on veut progresser ensemble.

3.3.1 Tableaux de synthèse des réponses

Tableau 8 : Perception des dispositifs de formation

Enquêté	Types de formations suivies	Communication interne	Adéquation avec les besoins
Cadre RH	Modules managériaux, réglementaires, séminaires IFB	Par voie hiérarchique et notes internes	Jugée cohérente avec les besoins structurels, mais manque d'actualisation fréquente
Conseillère clientèle	Produits bancaires, crédit, outils numériques	E-mails internes, réunions de service	En partie adaptée, mais manque de suivi après les sessions
Guichetier	Formation initiale à l'embauche uniquement	Note de service, rarement personnalisée	Ressenti d'exclusion des formations continues

Source : conception personnelle

Tableau 9 : Organisation et accessibilité

Enquêté	Sélection des participants	Compatibilité avec le rythme de travail	Obstacles rencontrés
Cadre RH	Basée sur des critères opérationnels (ancienneté, poste, disponibilité)	Plutôt bien gérée pour les cadres	Ressources humaines insuffisantes pour assurer le relais pendant les absences
Conseillère clientèle	Décision prise au niveau de la direction locale	Sessions parfois en conflit avec les pics d'activité	Peu de possibilités d'adapter les dates ou horaires
Guichetier	Pas consulté lors des choix de participants	Non compatible avec le rythme de travail au guichet	Absence de rotation prévue pour libérer les agents

Source : conception personnelle

Tableau 10 : Impact sur le travail et les compétences

Enquêté	Changements observés	Compétences non couvertes	Impact collectif
Cadre RH	Meilleure gestion des équipes, connaissance renforcée des réglementations	Transformation digitale encore insuffisamment couverte	Dynamique positive entre services, mais cloisonnements persistants
Conseillère clientèle	Plus à l'aise avec les nouveaux produits	Relation client, communication	Partage informel d'outils ou astuces après les formations
Guichetier	Aucun changement significatif perçu	Usage des nouveaux outils informatiques	Sentiment d'isolement professionnel, pas de partage post-formation

Source : conception personnelle

Thème 11 : Suggestions et pistes d'amélioration

Enquêté	Attentes exprimées	Formats souhaités	Thèmes à prioriser
Cadre RH	Renforcer l'évaluation post-formation	Modules en ligne couplés à des sessions présentiel	Conduite du changement, innovation bancaire
Conseillère clientèle	Clarifier les objectifs avant chaque session	Formations mixtes avec mise en situation	Communication client, efficacité commerciale
Guichetier	Intégrer les agents de guichet dans les cycles continus	Tutorat ou binôme avec collègues expérimentés	Maîtrise des logiciels internes, autonomie technique

Source : conception personnelle

Tableau 12 : Grille d'analyse thématique

Thème	Sous-catégories	Indicateurs observés	Tendances identifiées
1. Représentations de la formation	Attentes initiales, perception de l'utilité, discours sur l'accès	Niveau de satisfaction, alignement avec les besoins exprimés	Écarts entre catégories de personnel ; sentiment d'exclusion pour les agents d'exécution
2. Accessibilité et gestion organisationnelle	Sélection, logistique, impact sur l'activité quotidienne	Conditions de disponibilité, communication, obstacles logistiques	Processus de sélection jugé opaque ; contraintes opérationnelles peu anticipées
3. Effets sur les pratiques professionnelles	Mise en application, changements observables, effets collectifs	Degré de réutilisation des acquis, effets de groupe, motivation	Formations mieux valorisées chez les cadres et conseillers ; impact quasi nul chez les guichetiers
4. Pistes d'amélioration	Suggestions concrètes, thèmes attendus, formats préférés	Ouverture à de nouveaux dispositifs, prise en compte des freins	Attentes fortes pour des formats souples (blended learning, tutorat), demandes d'inclusion plus équitable

Source : conception personnelle

3.3.2 Interprétation des résultats

1. Pertinence des contenus

Les trois employés soulignent que les formations suivies étaient en lien direct avec leurs activités quotidiennes. Le guichetier a particulièrement bénéficié de la formation sur les opérations de caisse et la sécurité ; l'agent administratif a trouvé un bon écho entre son poste et la formation sur la gestion des comptes ; le conseiller clientèle a apprécié une formation ciblée sur la relation client.

Interprétation : Les contenus proposés sont jugés pertinents et adaptés aux missions des agents. Cela indique un bon travail en amont de ciblage des besoins de formation.

2. Qualité de l'animation et des formateurs

Les retours sont unanimement positifs sur ce point. Les formateurs sont perçus comme compétents, clairs, à l'écoute, avec une bonne capacité à expliquer et illustrer leurs propos. Le conseiller clientèle insiste sur le côté dynamique et interactif de la formation.

Interprétation : Les formateurs ont su instaurer un climat favorable à l'apprentissage. La qualité de l'animation contribue à l'engagement des participants et facilite la mémorisation des contenus.

3. Modalités et organisation

Tous les agents mentionnent une bonne organisation logistique, des supports clairs et un rythme convenable. L'alternance entre exposés, supports écrits et mises en situation (dans le cas du conseiller clientèle) semble appréciée.

Interprétation : Les modalités pédagogiques ont été globalement bien choisies et favorisent une bonne assimilation. Les outils étaient adaptés aux profils des agents.

4. Applicabilité et transfert au poste de travail

Chacun indique avoir pu appliquer rapidement les compétences acquises. Le guichetier parle d'une meilleure maîtrise des opérations, l'agent administratif mentionne une baisse des erreurs, et le conseiller clientèle note une amélioration de ses échanges avec la clientèle.

Interprétation : Le transfert des acquis vers le poste de travail est effectif. Cela témoigne d'une formation opérationnelle et utile, dont les effets sont visibles.

5. Impact et amélioration de la performance

Les effets perçus sur le travail sont positifs et concrets. Amélioration de la rapidité, meilleure relation avec les clients, réduction des erreurs : chaque agent note une évolution favorable dans sa manière de travailler.

Interprétation : Les formations ne sont pas seulement bien perçues ; elles ont un réel impact fonctionnel, renforçant l'efficacité individuelle et, par extension, celle de l'agence.

6. Difficultés ou limites rencontrées

Les obstacles sont minimes. Le vocabulaire technique a pu poser problème à l'agent administratif au départ, mais cela s'est rapidement estompé. Le guichetier évoque une légère difficulté à modifier ses habitudes. Le conseiller clientèle n'a mentionné aucune difficulté notable.

Interprétation : Les formations sont bien intégrées par les participants. Les difficultés évoquées restent superficielles et temporaires.

7. Satisfaction globale

L'ensemble des agents se déclare satisfait des formations suivies. L'appréciation est marquée par la reconnaissance de leur utilité dans le cadre professionnel, la bonne ambiance de travail, et l'organisation.

Interprétation : La satisfaction globale élevée suggère que les formations participent à un climat professionnel positif. Elles semblent également valoriser les employés.

8. Suggestions et attentes

Des propositions d'amélioration apparaissent dans les trois entretiens : suivi post-formation, livret récapitulatif, augmentation de la fréquence des formations. Les thèmes demandés pour l'avenir sont également cohérents : gestion des situations difficiles, crédit, techniques de vente.

Interprétation : Les employés manifestent un intérêt réel pour continuer à se former. Ils perçoivent la formation comme un levier de progression, pas comme une contrainte.

3.3.3 Recommandations

A. Augmenter la fréquence des formations continues

Les formations passées sont bien perçues, mais elles restent rares selon les employés.

Recommandation : Prévoir un plan annuel de formation plus dense, avec des sessions régulières adaptées aux différentes fonctions de l'agence (guichet, relation client, gestion administrative).

B. Renforcer les formations comportementales

Les formations techniques sont maîtrisées, mais les agents souhaitent désormais développer des compétences comportementales : gestion de conflits, vente, communication.

Recommandation : Introduire davantage de formations en soft skills, notamment en relation client, gestion du stress, communication persuasive et négociation.

C. Mettre en valeur les formations dans la politique RH

Les formations sont perçues positivement, mais leur reconnaissance peut encore être valorisée.

Recommandation : Intégrer la formation dans les entretiens de performance, et envisager des reconnaissances symboliques (certificats, lettre de félicitations) pour renforcer la motivation.

Les formations mises en place au sein de l'agence sont perçues comme utiles, applicables et valorisantes. Pour en accroître l'impact, l'agence gagnerait à structurer davantage sa stratégie de formation, à en renforcer la fréquence, la variété pédagogique et le suivi, tout en intégrant les aspirations des agents. Cela favoriserait une dynamique d'apprentissage continue, au service de la performance de l'équipe et de la qualité du service bancaire.

Conclusion

L'analyse menée tout au long de ce chapitre a mis en lumière le rôle déterminant que joue la formation professionnelle dans la stratégie de gestion des ressources humaines, en particulier au sein d'un établissement comme la CNEP-Banque, confronté à des mutations technologiques, réglementaires et organisationnelles de plus en plus rapides. Loin de constituer une simple formalité administrative, la formation devient une composante essentielle de la performance, en tant qu'outil de montée en compétences, d'adaptation aux nouveaux outils, et de préparation à des évolutions structurelles du métier bancaire.

Les différents volets abordés ont permis de dresser un tableau nuancé des dispositifs de formation actuellement en vigueur à l'agence de Tizi Ouzou. La politique déployée repose sur des orientations claires : renforcement des savoir-faire techniques, adaptation aux innovations numériques, accompagnement managérial, et soutien à la gestion prévisionnelle des compétences. Ces orientations trouvent une traduction concrète dans la typologie variée des formations proposées – techniques, managériales, certifiantes, numériques – et dans les partenariats institutionnels établis avec des organismes spécialisés tels que l'IFB ou certaines universités.

Malgré la pertinence des intentions affichées et la richesse des outils mobilisés, plusieurs limites apparaissent. Les écarts entre les catégories de personnel dans l'accès à la formation, les insuffisances dans le suivi post-formation, ainsi que la faible systématisation des évaluations à moyen et long terme en réduisent l'impact potentiel. Le sentiment d'exclusion exprimé par certains agents d'exécution, le manque de rotation ou de soutien managérial sur le terrain, ainsi que la faible adaptation de certains contenus aux réalités locales témoignent d'un décalage persistant entre la politique formelle et les pratiques concrètes.

Cette situation invite à reconsidérer la formation non comme une activité périphérique, mais comme un processus intégré et continu, exigeant un pilotage localisé, une ingénierie pédagogique souple, et une mobilisation active des encadrants. L'enquête de terrain menée à Tizi Ouzou confirme que, lorsque les formations sont bien ciblées, animées de manière pertinente, et suivies d'un accompagnement opérationnel, leurs effets sur la performance sont tangibles : réduction des erreurs, amélioration de la relation client, renforcement de la confiance professionnelle.

En définitive, cette étude de cas met en évidence la nécessité pour les entreprises et en particulier les institutions bancaires de dépasser une logique standardisée de formation. Il ne s'agit plus seulement de transmettre des savoirs, mais de créer des conditions d'apprentissage durables, centrées sur les besoins réels des équipes, en lien avec les enjeux du terrain. Cela suppose une articulation plus fluide entre les acteurs RH, les managers de proximité, les agents eux-mêmes, et les partenaires pédagogiques.

L'ouverture vers la pratique réelle passe donc par une culture managériale nouvelle : former, c'est aussi investir dans la capacité collective à évoluer. Cette responsabilité ne relève pas uniquement de la direction RH mais engage l'ensemble de la ligne hiérarchique, dans une logique d'amélioration continue, d'intelligence collective et d'innovation organisationnelle. La formation, dans ce contexte, devient bien plus qu'un outil : elle est une démarche d'alignement stratégique entre les compétences disponibles et les transformations à venir.

Conclusion générale

Le travail de recherche réalisé a permis de dégager une compréhension nette de la formation professionnelle en tant que vecteur structurant du développement organisationnel. Ce n'est pas uniquement un moyen d'ajuster les qualifications techniques ; il s'agit d'un processus global qui renforce les dynamiques humaines au sein des structures. Les données récoltées ont mis en avant son impact sur l'engagement, la motivation, l'autonomie, autant de leviers qui, une fois activés, favorisent une performance durable.

Les observations issues de terrain, tout comme les apports théoriques, convergent vers une même réalité : une entreprise ne peut espérer maintenir un niveau de compétitivité élevé sans intégrer la formation dans son dispositif stratégique. Loin d'un simple outil de mise à jour, elle fonctionne comme un mécanisme de transformation des pratiques, des comportements et des environnements professionnels.

Les formations les plus efficaces ne suivent pas un modèle unique. Elles s'inscrivent dans une logique de personnalisation, en prise directe avec les exigences spécifiques de chaque poste et les orientations stratégiques de l'organisation. La capacité à identifier les besoins réels, à concevoir des contenus ciblés et à associer les équipes concernées en amont du processus augmente nettement le taux de transfert des acquis.

Une formation pensée de manière isolée, déconnectée des opérations quotidiennes, engendre peu d'effets mesurables. À l'inverse, un parcours bien articulé, conçu avec l'appui des responsables de terrain, suscite une implication active des participants, crée un espace d'apprentissage propice à l'échange et favorise une appropriation concrète des compétences.

L'approche contextuelle permet également d'agir sur des dimensions plus profondes : amélioration de la qualité relationnelle, fluidification de la communication interne, diminution des résistances aux changements, et consolidation d'une culture interne tournée vers l'adaptation.

Malgré ces apports, l'enquête a révélé plusieurs freins à la diffusion d'une formation véritablement efficiente en Algérie. D'abord, le décalage persistant entre certaines offres et les réalités du marché nuit à la capacité d'adaptation rapide des équipes. Trop souvent, les contenus restent théoriques, génériques ou calqués sur des modèles inadaptés.

Ensuite, le manque de souplesse dans les dispositifs de reconnaissance des acquis freine la valorisation des apprentissages informels ou des compétences développées en

Conclusion générale

situation de travail. La non-reconnaissance des savoir-faire pratiques et des aptitudes comportementales empêche parfois leur intégration dans les parcours professionnels.

Par ailleurs, les limitations liées au financement et l'absence de mécanismes d'incitation clairs constituent des obstacles majeurs. Sans un soutien structuré ni vision d'ensemble, les entreprises hésitent à investir dans des parcours longs ou innovants, malgré les bénéfices avérés à moyen terme.

L'étude de cas conduite auprès de la CNEP-Banque à Tizi Ouzou offre une illustration concrète des effets d'un dispositif bien pensé. Les formations mises en place ont été conçues avec précision, en lien avec les besoins opérationnels. Leur animation, confiée à des intervenants aguerris, a généré un niveau d'implication élevé. Surtout, un accompagnement post-formation rigoureux a permis de consolider les acquis.

Les résultats sont visibles : réduction des erreurs dans les procédures, amélioration du contact client, hausse de la réactivité face aux imprévus, et renforcement de la cohésion entre équipes. Ce succès repose sur plusieurs piliers : écoute des besoins, implication des managers, suivi sur la durée et inscription dans un projet global de transformation.

Ce cas révèle que lorsque la formation sort d'un schéma bureaucratique pour s'inscrire dans une logique d'investissement humain, les résultats dépassent les attentes initiales. Ce ne sont pas seulement les compétences techniques qui évoluent, mais aussi les pratiques quotidiennes, les attitudes professionnelles et la relation au travail.

Une des conclusions majeures de cette recherche concerne le rôle du management dans le processus d'apprentissage. Si les responsables hiérarchiques ne s'approprient pas la démarche, les formations perdent en impact. Ce sont eux qui facilitent la mise en pratique des savoirs, encouragent les initiatives, valorisent les efforts et lèvent les freins à la nouveauté. Les entreprises qui réussissent à instaurer une culture d'apprentissage durable s'appuient sur une mobilisation transversale. RH, encadrement intermédiaire, direction générale : tous les niveaux doivent converger vers une vision partagée où la montée en compétences devient une responsabilité collective.

Cela suppose de revoir certains fonctionnements internes : délais de planification, modalités d'évaluation, rythme de déploiement, marges d'autonomie accordées aux collaborateurs. La formation cesse alors d'être un événement ponctuel pour devenir une composante régulière du travail, intégrée dans les routines, les objectifs et les évaluations.

Conclusion générale

Les conclusions tirées de cette recherche indiquent que la formation professionnelle ne peut être réduite à une suite de modules dispensés en salle. Elle constitue une démarche transversale, exigeante, qui engage toute l'organisation. Son intégration dans les politiques de Gestion des Ressources Humaines suppose rigueur, clarté d'objectifs, implication de l'ensemble des acteurs concernés. La capacité d'apprentissage devient alors un avantage structurel, une ressource interne qui permet à l'entreprise de répondre aux évolutions rapides de son environnement. Elle soutient l'innovation, facilite l'adaptation et alimente les dynamiques d'amélioration continue.

En renforçant l'autonomie des collaborateurs, en développant leurs compétences pratiques et en créant des espaces de dialogue professionnel, la formation redonne du sens à l'acte de travailler. Elle n'agit pas uniquement sur la productivité, mais sur la qualité du lien entre l'individu et l'organisation.

Les entreprises algériennes prêtes à repenser leurs dispositifs, à miser sur des pratiques contextualisées et à ancrer l'apprentissage dans le quotidien disposent déjà des fondations nécessaires pour construire leur avenir.

Bibliographie

- Yves Richez, Hélène Morel, Pierre-Eric Sutter, Frédéric Fougerat, Benjamin Chaminade, Didier Pitelet, Véronique Frogé, Isabelle Deprez, Paroles d'experts RH, Editions Studyrama, collection Focus RH, 1er trimestre 2013
- Abdebaki B, Benhayia taibi ghalia, Boudaoud S ; et al (2014) : Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ? Editions Dar El Adibh ; Oran, Algérie
- Berrouane S (2010): Le management des ressources humaines : études des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines. OPU, Alger
- Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : un destin obligé. Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille Sari. Oran ; Editions Anwar El Maarifa, Algérie
- Buck JY (2014) : Des ressources humaines aux ressources de l'excellence; Editions Afnor, Paris
- Berrouane S (2010): Le management des ressources humaines : études des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines. OPU, Alger
- FIKRI. Y & al. (2024) «Economic Growth: A Literature Review», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 1»
- FIKRI, Y., & RHALMA, M. (2023). Développement durable : Revue théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics
- FIKRI, Y., & RHALMA, M. (2023). Développement durable : Revue théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics
- MAGAKIAN J-L, PAYAUD M. A., 2007, « 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise », Bréal
- MEIER O., 2016, « Management interculturel : stratégie, organisation, performance », Dunod
- NIGLIO R. et ROGER A., 2006, « La fonction ressources humaines » in ALLOUCHE et al, Encyclopédie des ressources humaines ». 2ème édition, Vuibert
- Gohier et Grossman. (2001), cité par Jonnaert, P., Barrette, J., Boufrahi, S. & Masciotra, D. (2004). Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité. Revue des sciences de l'éducation

- Liechti, V. (2007). Du capital humain au droit à l'éducation : analyse théorique et empirique d'une capacité. ». Thèse présentée à la faculté de sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg
- PARTHASARTHY R., GRENON P.L. QUEENTON J., 2018, « Fondements de management stratégique », Les éditions JFD inc
- Garcia M., (2012), Leviers de performance et transmission d'entreprises : l'apparition des compétences mutationnelles, 4 ème Colloque et Séminaire Doctoral International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement, France
- Germain C., Trébucq S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy
- Goter F., (2006), Etude du système de sanction-récompenses en milieu avec la performance des organisations de services publiques. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Programme du gouvernement dans le domaine de la formation professionnelle, Objectifs prioritaires et stratégies de mise en œuvre, Ministère de la Formation professionnelle, août 2000
- Étude de visibilité sur le système de formation-insertion-emploi en Algérie, CERPEQ-GTZ, coopération technique entre la République fédérale d'Allemagne et la République algérienne démocratique et populaire, 1998
- Décret exécutif n° 90-117 du 21 avril 1990, portant statut particulier des travailleurs de la formation professionnelle
- Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation en Algérie, Rapport pays, Fondation européenne pour la formation, 2000
- D.Noyé et Piveteau « Guide pratique du formateur », édition Insep Consulting, France 2002
- J. Soyer, « Fonction formation », 2ème édition, édition d'Organisation. France, 2002
- M.Doubet « Le grand livre de la formation »,éditionDunod, France 2015
- H.C.Lafitte et G.Layole, « Le plan de formation », 2ème édition, 2012
- T.Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition Dunod, 2005
- Y.Chochard, E. Davoine, « Pour une approche nouvelle de l'évaluation de laformation managériale », Rennes2010.

- Barbier, J.-M. (1992). La recherche de nouvelles formes de formation par et dans les situations de travail. Éducation Permanente
- ETIENNE Seruqia SEMUHOZA, « théorie de la motivation au travail » édition Harmattan, Paris, 2009
- DAVID Autissier et all « mesurer la performance des Ressources Humaine » édition d'organisation. Germain.2009
- CLAUDE Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3eme édition, d'organisation, Germain
- Documents internes CNEP Banque

Webographie :

- <https://www.proactiveacademy.fr/blog/rh/les-fondements-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh/>
- https://www.academia.edu/124264265/Histoire_de_la_Gestion_des_Ressources_Humaines
- <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel>
- <https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/les-tendances-rh-a-surveiller-cette-annee/>
- <https://www.ipacbachelorfactory.com/actualite-bordeaux/quel-role-pour-les-ressources-humaines-en-2025>
- <https://www.assessfirst.com/fr/5-defis-rh-en-2025/>
- <https://www.efcformation.com/reussite-efc/ressources-humaines/formation-ressources-humaines>
- <https://culture-rh.com/competences-cles-gestionnaire-rh>
- <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-individuelle.htm>
- <https://www.talkspirit.com/blog/performance-collective-performance-individuelle>
- <https://www.callimedia.fr/le-learning-lab/blog/pourquoi-former-votre-personnel-a-la-performance-collective>
- <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2009/F2009013>
- <https://www.industrie.gov.dz/fr/industrie-formation-professionnelle>
- <https://www.aps.dz/algerie/166042>
- <https://www.industrie.gov.dz/fr/industrie-formation-professionnelle>
- https://www.etf.europa.eu /algeria_cpd_survey_2018_fr
- <https://tecfaetu.unige.ch/staf/staf-e/marquis/dipl/trsfert.html>

- <https://www.cnepbanque.dz/web/>
- <https://www.cnepbanque.dz/web/particuliers/credits>
- <https://www.cnepbanque.dz/web/>
- <https://www.cnepbanque.dz/web/>
- <https://www.mystudies.com/blog/nos-astuces/entretien-semi-directif-definition-caracteristiques-etapes>

Résumé

Ce document est un mémoire de master en management des ressources humaines de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou pour l'année 2024-2025, rédigé par SERRAH Ahmed et TALEB Lhassen. Intitulé

Ce mémoire s'inscrit dans une réflexion sur le rôle stratégique de la formation professionnelle dans l'amélioration de la performance des employés, à travers une étude de cas menée au sein de la CNEP Banque – Agence de Tizi Ouzou. Dans un contexte économique national marqué par la recherche de compétitivité et l'exigence d'une qualité de service accrue, les entreprises algériennes sont appelées à investir davantage dans le développement des compétences de leurs ressources humaines.

L'objectif principal de ce travail était d'évaluer dans quelle mesure la formation contribue réellement à la performance des employés, tout en identifiant les conditions qui favorisent le transfert des acquis en milieu professionnel. L'étude s'est appuyée sur trois hypothèses majeures : l'impact d'une formation bien structurée, l'importance de son alignement avec les missions du poste, et le rôle de la perception des employés dans l'efficacité du processus.

La partie théorique a permis de poser les bases conceptuelles liées à la gestion des ressources humaines, à la performance, à la formation et à ses dispositifs d'évaluation. Quant à la partie pratique, elle a analysé une action de formation spécifique à la CNEP Banque, en s'appuyant sur une enquête de terrain menée auprès des employés concernés.

Les résultats obtenus confirment que la formation, lorsqu'elle est bien conçue et intégrée à la stratégie de l'entreprise, peut contribuer de manière significative à l'amélioration de la motivation, de l'autonomie et des performances individuelles. Cependant, certaines limites subsistent, notamment en ce qui concerne le suivi post-formation, l'évaluation des retombées concrètes et l'adaptation des contenus aux besoins réels du terrain.

En conclusion, pour que la formation devienne un véritable levier de performance dans le contexte algérien, elle doit être pensée comme un investissement stratégique, fondé sur une vision claire, des objectifs précis, et une évaluation continue de son efficacité.

Mots clés: Formation professionnelle, performance des employés,(GRH), transfert des acquis, évaluation de la formation, motivation au travail, compétences professionnelles, stratégie d'entreprise, CNEP Banque, qualité de service, développement des compétences, suivi post-formation, contexte algérien, étude de cas, autonomie au travail .

Abstract

This thesis is part of a reflection on the strategic role of professional training in improving employee performance, through a case study conducted at CNEP Banque – Tizi Ouzou branch. In a national economic context marked by the pursuit of competitiveness and the demand for higher service quality, Algerian companies are called upon to invest more in the development of their human resources' skills.

The main objective of this work was to assess the extent to which training truly contributes to employee performance, while identifying the conditions that favor the transfer of acquired skills in the workplace. The study relied on three major hypotheses: the impact of well-structured training, the importance of its alignment with job responsibilities, and the role of employees' perception in the effectiveness of the process.

The theoretical section established the conceptual foundations related to human resource management, performance, training, and its evaluation mechanisms. The practical section analyzed a specific training program at CNEP Banque, based on a field survey conducted among the employees involved.

The results obtained confirm that training, when well-designed and integrated into the company's strategy, can significantly contribute to improving motivation, autonomy, and individual performance. However, some limitations remain, particularly regarding post-training follow-up, evaluation of concrete outcomes, and adaptation of content to the actual needs on the ground.

In conclusion, for training to become a true lever of performance in the Algerian context, it must be considered a strategic investment based on a clear vision, precise objectives, and continuous evaluation of its effectiveness.

Keywords: Vocational training, employee performance (HRM), transfer of acquired skills, training evaluation, work motivation, professional skills, business strategy, CNEP Bank, service quality, skills development, post-training follow-up, Algerian context, case study, autonomy at work.