

Option : Management des Organisations et des Ressources Humaines

Mémoire Fin d'Etude

En Vue de l'Obtention du Diplôme de Master

Le Rôle de la Formation
Dans le Développement des Compétences
Et la Performance des Employés
Etude de Cas au sein de l'Entreprise National des
Industries Electronique – SIDI BELABBES-

Présenté par :

HADJERI IKRAM

Président

Mr. KADEM Sofiane

Examineur

Mme. BOUZAGHOU Asma

Encadreur

Mme .DIF Aicha

Année Universitaire

2023-2024

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, Madame DIF Aicha. Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi. Je remercie mes sœurs, et mon frère, pour leurs encouragements.

Enfin, je remercie mes amis, qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Ma reconnaissance va également à tout le personnel et les enseignants de l'institut des sciences et des techniques appliqués.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Ce qui m'ont aidé et m'ont offert cette occasion :

A ma famille ma mère et mon père

A mes frères, mes fidèles amies et mes camarades de l'instituts

A toutes les personnes qui me respectent et qui m'aiment

Sommaires

Résumé	
Introduction générale :	1
Chapitre 1 : La formation outil de la GRH.....	3
Introduction :	3
Section1 : Les fondamentaux du management des Ressources Humaines	4
Section2 : La notion de la Formation	4
Section 3 : La place de la formation dans la gestion de ressources humaines	18
Section 4 : La gestion de la formation.....	24
Conclusion.....	29
Chapitre 2 : Apport de la formation sur la performance	30
Introduction :	30
Section 1 : notion de base de la performance :	31
Section 2 : typologies de la performance	34
Conclusion.....	38
Chapitre 3 : cas pratique de l'entreprise ENIE.....	39
Introduction :	39
Section 1: La procédure de formation au sein d'ENIE	44
Section 2 : La procédure de formation au sein d'ENIE	44
Section 3 : analyse de données qualitatives de l'enquête.....	51
Conclusion générale :	59
Références bibliographiques	62
Liste des abréviations	63
Annexes.....	64

Résumé :

Cette étude visait à déterminer le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise nationale des industries électroniques ENIE.

Pour faire l'objet de l'étude, à travers cette étude, nous avons abordée la problématique du sujet à savoir dans quelle mesure la fonction de la formation contribue-t-elle à augmenter la performance des salariés de la société nationale d'exploitation ?

Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche qualitative de collecte des données : un guide d'entretien avec le directeur de ressources humaines et autres cadres et les techniciens.

Cette étude nous a révélé que la formation contribue à améliorer la performance des individus à travers le développement des compétences et la bonne utilisation des énergies. C'est pour cette raison que les établissements ont recours à la mise en œuvre d'une politique de formation par étapes séquentielles et régulières qui commencent par la définition des besoins en formation, puis élaboration et mise en œuvre du programme de formation, et enfin évaluation du processus de formation.

Liste des tableaux

Tableau1.Les objectifs de la formation entre stratégique et opérationnel	15
---	-----------

Liste des Figures

Figure I.1. Logique Personnalisation Adaptation Mobilisation Partage Anticipation	10
Figure I.2 .Création d'un plan de Formation	24
Figure III.1 .Groupe ENIE	42

A decorative horizontal scroll graphic with a light gray fill and a thin black border. The scroll is slightly curved at the ends, with the left end showing a rolled-up edge and the right end showing a small circular detail. The text "Introduction Générale" is written in a black, elegant script font across the center of the scroll.

Introduction Générale

Introduction générale :

Peut importe la taille de l'entreprise matérialisée par le nombre de ses employées, elle ne pourra sans doute nier l'importance de la formation dans le développement des compétences et la gestion des ressources humaines de façon générale et son impact sur la performance de manière spécifique.

En effet, le management est l'ensemble des techniques de gestion, planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une entreprise, il s'agit d'accomplir les tâches nécessaires avec d'autres personnes par leur intermédiaire afin d'atteindre des objectifs. De plus, le management des ressources humaines est une branche importante pour toutes les entreprises, précis de l'entreprise. Le management est à la fois un art et une science. Un bon système de management est la colonne vertébrale d'une entreprise performante. Les dirigeants d'entreprise sont obligés de mettre en place des stratégies de gestion efficace s'ils veulent développer et accroître les activités de leurs entreprises. En d'autres termes, le management est l'ensemble des principes relatifs aux fonctions de gestion, d'encadrement, d'administration, de structuration et de suivi au sein d'une entreprise.

On parle de management de la formation pour toutes les taches non administratives qui visent à accompagner les salariés dans leur parcours de formation.¹

La formation c'est l'action de l'amélioration de la performance d'une personne en savoir, savoir-faire, savoir être.²

Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir.

L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation, cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé

¹ Site web

² Mémoire de fin d'étude

Introduction Générale

n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons : un manque d'outils, des objectifs imprécis ou un manque de motivation.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance et les compétences dans le sens désiré.

L'objectif de notre mémoire est de savoir comment la formation se passe elle au sein de l'entreprise ENIE pour améliorer la performance des salariés.

La problématique :

- Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences et performance de l'entreprise ?

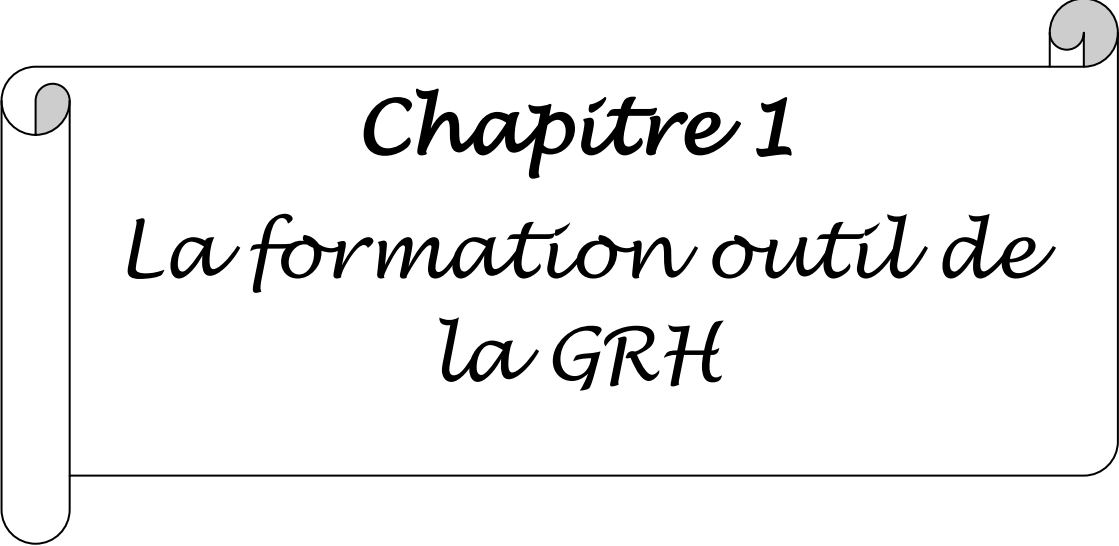
Pour répondre à cette problématique nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse de recherche :

- **H1** : la performance du travail des collaborateurs contribue à la performance globale de l'entreprise, pour la garantir, il est donc indispensable d'investir dans la formation des ses salariés.
- **H2** : la formation est un investissement rentable pour les entreprises, elle permet d'améliorer la performance des employés et la réputation et le profil de l'entreprise.

Afin de répondre à ces questions et de vérifier ces hypothèses, nous avons procédé de la manière suivante. Dans la première partie théorique, nous allons abordée à travers deux chapitres la notion de la formation comme outil de la gestion des ressources humaines GRH, ainsi que son apport dans l'atteinte de la performance.

Quand à la deuxième partie pratique, elle sera consacrée à la vérification de la problématique de l'étude qui postule que la formation apport un impact sur la performance des employées. Pour ce faire, nous avons mené dans le cadre d'un stage professionnel au sein de l'entreprise ENIE une étude de cas. Ou nous allons analyser des données qualitatives extraites à partir d'entretien menée par le biais d'un guide d'entretien avec le DRH et des employées ayant bénéficiés de programme de formation.



Chapitre 1

La formation outil de la GRH

Chapitre 1 : La formation outil de la GRH

Introduction :

La Gestion des Ressources Humaines mène à des carrières de gestion des RH, que ce soit au sein d'organisations privées ou publiques. Au-delà des compétences liées à l'administration du personnel, les organisations attendent de leurs responsables des ressources humaines des compétences managériales et un degré élevé d'expertise. C'est ainsi que la mention Gestion des Ressources Humaines vise à permettre la maîtrise des spécificités de la fonction RH et sa dynamique managériale ; à consolider et à approfondir les différentes méthodes, techniques, outils RH en lien avec la stratégie des entreprises dans le cadre d'une approche globale et transversale ; à former les étudiants et les managers aux enjeux RH à venir, notamment autour de la digitalisation de la fonction RH. La formation vise, par conséquent, à faire acquérir aux étudiants des savoirs théoriques, des savoir-faire, des savoir-être et des savoirs apprendre dans les différents domaines des ressources humaines.

Le cycle de formation en RH consiste à apprendre les fondamentaux qui permettront au sein du service RH, de contribuer à atteindre des objectifs fixés par l'entreprise. Cela implique donc de : accroître des connaissances pour effectuer les tâches à tous les niveaux de l'organisation. La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'organisation. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Il s'agit ainsi d'assurer l'adaptation des salariés aux évolutions à leur emploi. Ce chapitre se subdivise en trois sections. La première section porte sur la fonction RH et les fondamentaux du management des RH et la deuxième section sur la notion de formation et la troisième section nous parlons de la place de la formation dans la gestion des ressources humaines.

Section1 : Les fondamentaux du management des Ressources

Humaines

Le management est posé comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : piloter, organiser, animer, et diriger. On distingue le management stratégique du management opérationnel en fonction de l'impact de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision. Le management est la science sociale de la planification, de l'organisation, de coordination et du contrôle de travail il a plusieurs définitions, notamment :

1. Définition :

Depuis des années, le terme management a plusieurs définitions tout en gardant les mêmes principes. Les spécialistes de la gestion ont chacun leur conception du management. Selon Henri Fayol, le management est l'action de prévoir et planifier, d'organiser, de commander et contrôler.

D'après Kreitner, le management est l'ensemble de processus de résolution de problème permettant d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise grâce à l'utilisation à bon escient des ressources à la disposition de l'organisation. (KREINTER)³

Selon FW Taylor, le management est l'art de savoir quoi faire, quand faire et voir que cela s'effectue de la meilleure manière à moindre coût. (TAYLOR)⁴

Selon Harold Koontz, il s'agit de l'art de faire avancer les choses avec les personnes au sein d'un groupe bien organisé. C'est l'art de créer un milieu dans lequel les gens peuvent se développer et travailler ensemble pour atteindre les objectifs du groupe. (KOONTZ)⁵

³Kreitner « le management des ressources humaines » Paris, 1998

⁴ Taylor « le management des ressources humaines » édition les éditions des organisations

⁵Harold Koontz, Paris 2002

Chapitre 1 : La formation outil de la GRH

Selon Van flet et Peterson, le management est l'ensemble des activités qui visent à utiliser les ressources de la manière efficace et efficiente dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectifs. (PETERSON)⁶

Selon Megginson, Mosely et Piétri définissent le management comme une utilisation des ressources humaines, financières et matérielles pour parvenir aux buts fixés par l'entreprise avec les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. En un mot, tous ces penseurs du management se rejoignent sur les principes fondamentaux du management. Il est également important de savoir qu'un dirigeant possède déjà certaines qualités et caractéristiques inhérents qui l'aident à mettre en place un système de management efficace et à exercer une influence dominante sur les autres. A savoir que le leadership fait partie intégrante du management. Il joue un rôle important dans les activités de management, tandis que ce dernier fait partie intégrante des processus techniques et sociaux. Il est utile de rappeler que le management existait depuis des siècles. C'est son appellation qui a changé au fil du temps, mais les principes restent les mêmes. (MEGGINSON)⁷

1.1. Le rôle du manager :

Savoir manager ne s'improvise pas, il requiert des qualités personnelles et relationnelles significatives. Le rôle d'un manager d'équipe est bien entendu de mettre en place l'organisation ainsi que les conditions pour que son équipe atteigne les objectifs de l'organisation dont il est responsable. Il doit également permettre à chacun des membres de progresser et d'évaluer (savoir-faire, savoir-être, procédure, outils...). Pour faire émerger le meilleur de leurs équipes, les managers doivent appliquer les fondamentaux du management pour réussir leurs missions. Il est noté qu'il existe de nombreuses formations en management afin de progresser.

1.2. Les 6 fonctions principales de management :

Voici les 6 fonctions de management importantes à connaître pour toute personne qui occupe ou aspire à occuper un poste managérial.

⁶ Van flet et Peterson, paris 2002

⁷ MEGGINSON, paris 2003

1.2.1. Piloter : fixer des objectifs et contrôler les résultats

Dans le cadre du pilotage de l'organisation, le manager va mettre en place une stratégie, définir des objectifs cohérents et un but à atteindre. Il va les communiquer à son équipe : collectivement pour les objectifs individuels.

1.2.2. Organiser : répartir le coordonner le travail

Pour être un bon manager il faut savoir prendre en charge l'organisation du travail de ses équipes, de la répartition des tâches à la coordination des actions.

Pour atteindre les objectifs fixés par la direction générale de l'entreprise, les membres de l'équipe doivent savoir quel est le rôle de chacun.

Pour cela il faut être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- « Qui fait quoi ? » sur le court et le moyen terme
- « Comment vont évoluer les missions de chacun de son équipe ? »

Une fois ses questions réglées. La coordination des collaborateurs et la gestion du temps sont deux notions importantes à planifier. L'étape suivante consiste à élaborer un planning, il est préférable de le faire en concertation avec les personnes concernées.

Dernière étape pour l'aspect organisationnel :

La communication

Comment l'organise la communication interne ? Par quel moyen les collaborateurs échangent ? Qui fait remonter les informations au manager d'équipe ou au manager de projet et sous quelle forme ?

1.2.3. Déléguer : répartir les tâches

Être manager opérationnel implique souvent une charge assez lourde. Seul, il ne peut pas tout gérer, il doit savoir déléguer des tâches aux personnes de son équipe qui en ont les capacités ou qui peuvent les acquérir rapidement avec un accompagnement. En plus de lui libérer du temps, c'est l'un des leviers les plus efficaces pour impliquer davantage le salarié. Il se sent alors plus responsabilisé et de ce fait a plus de confiance en ses aptitudes.

1.2.4. Animer : mener et mobiliser les hommes

Gérer une organisation nécessite de mobiliser tous ses acteurs afin d'atteindre l'objectif commun. Il faut, selon les cas, mettre en place des actions de formation, de conduite du changement, des systèmes d'évaluation ainsi que des outils de motivation des équipes.

Manager une équipe c'est aussi la faire progresser. Il est dans l'intérêt du manager opérationnel d'encourager le développement des compétences de son équipe. Son rôle est de piloter cette formation continue de ses collaborateurs afin de leur permettre à chacun d'acquérir des compétences et d'évaluer dans leurs carrières.

C'est également un atout pour l'entreprise. Des salariés plus qualifiés permettent de faire progresser l'entreprise en termes de qualité, de productivité et d'innovation et ainsi d'assurer la performance et la pérennité de celle-ci.

1.2.5. Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs

Diriger l'organisation, c'est prendre des décisions qui vont l'engager sur le long terme mais qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit de faire des choix parfois difficiles mais qui doivent être pris dans le seul but de faire avancer son organisation ou son projet et garder à l'esprit l'objectif fixé par les supérieurs hiérarchiques.

Pour manager efficacement, les compétences managériales ne suffisent pas, les décisions prises doivent être acceptées par les collaborateurs et elles ne doivent en aucun cas mettre en péril la cohésion d'équipe si précieuse dans la tenue des objectifs. De ce fait, la fonction managériale implique de faire preuve de leadership ainsi que d'une aisance relationnelle pour fédérer ses équipes.

Être un leader ne s'improvise pas, pour animer une équipe et motiver ses collaborateurs, les qualités personnelles du dirigeant ainsi que son style de management ont leurs importances. Le poste de manager requiert donc une double compétence : l'application de pratiques managériales éprouvées et un capital humain fort (à savoir : des qualités de savoir être).

1.2.6. Contrôler : maintenir la tenue des objectifs

Le métier de manager consiste également à contrôler régulièrement que les objectifs collectifs ou individuels qui ont été fixés sont bien respectés. Si besoin, il étudiera les actions correctrices

Chapitre 1 : La formation outil de la GRH

à mettre en œuvre afin d'améliorer les résultats. Le plan d'actions possible pour permettre à ses subordonnés de réussir leurs objectifs est vaste : ajustement de l'organisation, de procédure, des outils, formations...

En exerçant un contrôle régulier et précis, les défaillances et anomalies sont détectées plus rapidement ce qui permet de corriger sans attendre.

1.3. Un manager de transition

Le management de transition est exercé par des cadres opérationnels et expérimentés qui possèdent une expérience avérée et opérationnelle du management d'équipe ou de management de projet. Ils interviennent régulièrement pour aider les entreprises à résoudre un problème de management :

- Remplacer au pied levé un manager absent de manière imprévue.
- Remplacer un manager qui a échoué dans sa fonction et dans l'atteinte des objectifs.
- Accompagner un manager peu expérimenté dans la fonction à monter en compétences.
- Organiser, puis manager un nouveau service en attendant un recrutement.

Les managers de transition ont la plupart du temps occupé des postes managériaux en tant que directeurs au sein de grands groupes durant plusieurs années leur permettant de maîtriser les fonctions clés du management. Un manager de transition est opérationnel dès la prise de poste, et ce quel que soit la situation dans laquelle l'entreprise se trouve (situation de crise, remplacement d'un poste vacant...)

2. La gestion des ressources humaines (la GRH) :

Est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (verticale).

2.1. Fonction ressources humaines :

Chapitre 1 : La formation outil de la GRH

« Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie».

2.2. Direction des ressources humaines :

Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction

2.3. Les objectifs de la GRH

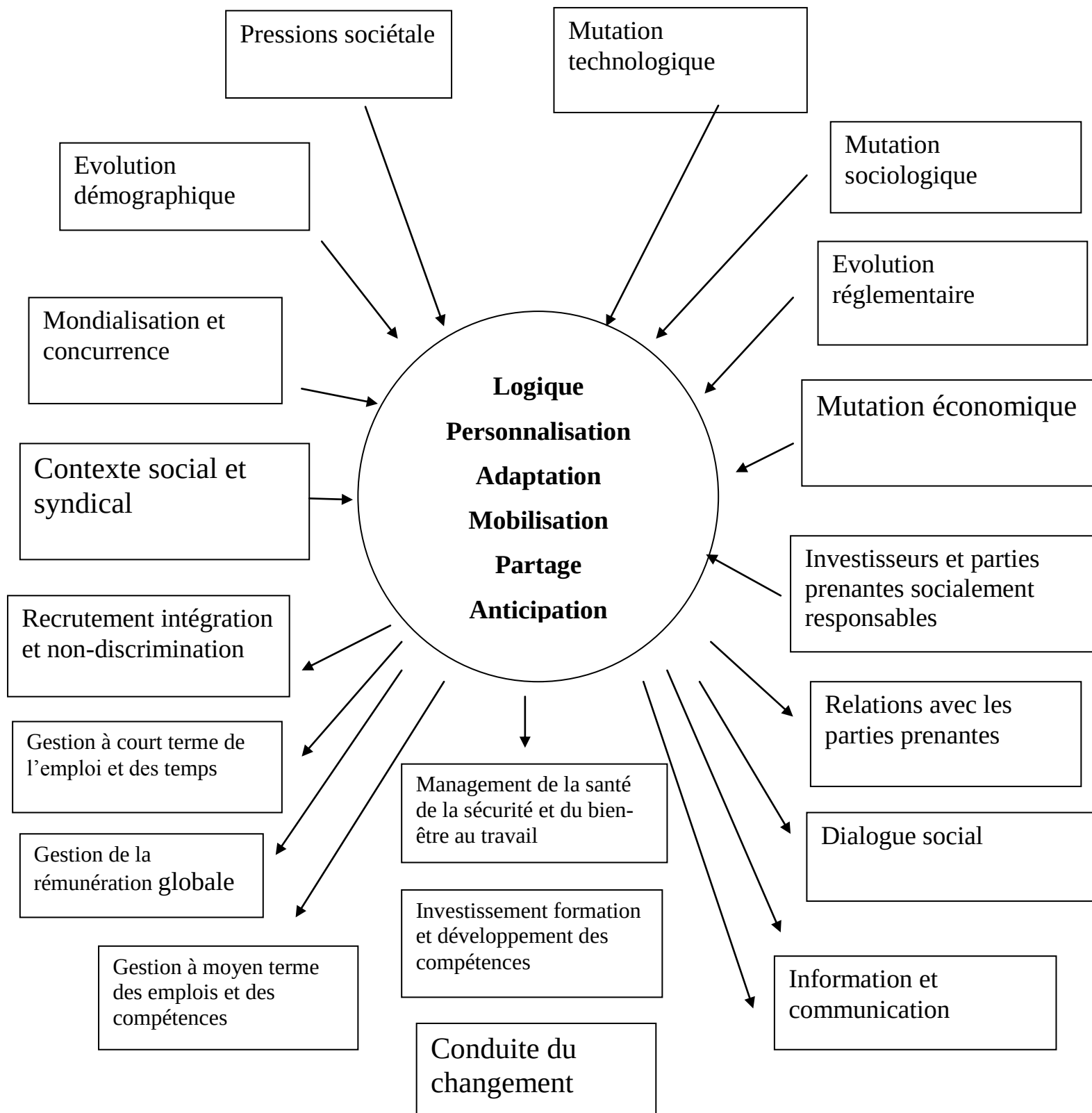
5 grands types d'objectifs caractérisent la GRH :

- ✓ Attirer (recruter)
- ✓ Conserver le personnel
- ✓ Développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité
- ✓ Motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...)
- ✓ Être efficace (ou la recherche de la performance optimale)

2.4. L'approche contingente de la GRH

Le schéma 1.1 propose un modèle contingente de la GRH, faisant ressortir la liaison défi et logiques...pratiques

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.



8

Figure I.1 .LogiquePersonnalisation Adaptation MobilisationPartage Anticipation

⁸Site internet

Section 2 : La notion de la formation

Cette section porte sur la notion de formation en tant que concept général et concept liés à la gestion des ressources humaines.

1. Le concept de la formation

Depuis son apparition dans le code de travail jusqu'à aujourd'hui la formation a évolué au gré des changements du monde de travail. Voici brièvement, les quelques dates clés qui ont marqué son histoire.

1.1. Historique de formation :

La pédagogie scolaire : Apparition de la formation

Jusqu'au milieu du XIX^{ème} siècle : l'éducation est essentiellement abstraite et livresque, elle s'adresse avant tout à une élite.

- Au Moyen âge : la forme prime sur le fond, la logique l'emporte sur les faits, l'éducation dispensée par des clercs pour des clercs. Le formateur est un religieux.
- De la Renaissance au XVIII^{ème} : la formation de l' « honnête homme » se développe. La connaissance devient une valeur en soi. Marquée par l'influence des Jésuites, l'éducation devient enseignement. La posture du formateur s'ébauche.
- Au XIX^{ème} siècle : la pédagogie se développe notamment grâce à des médecins éducateurs tels que Montessori. Ils considèrent que la réalité palpable est une source d'enrichissement et de formation. Le formateur part de situations concrètes pour fonder son enseignement.

Formation professionnelle et métier de formateur

L'apprentissage a d'abord été une « formation sur le tas » transmise par des gens du métier. L'on peut citer comme exemple, celui du compagnonnage qui est une organisation rigoureuse du transfert de compétences et dans lequel se trouvent les principales règles applicables au stage d'aujourd'hui.

- Révolution industrielle: Emergence de la nécessité d'un enseignement professionnel supérieur. Une éducation permanente voit déjà le jour avec la création des

écoles des Arts et Métiers et Polytechnique.

- Fin des années 50 : le formateur n'existe pas encore même si la nécessité d'adapter la main d'œuvre aux exigences de la production est une réalité.
- Fin des années 60 : la formation s'affirme et s'organise. Le métier de formateur se professionnalise.
- Années 70 : Loi de 1971 sur la formation continue (nouveaux dispositifs et nouveaux textes législatifs). Elle pose les fondements du droit à la formation et au congé formation dans le cadre du contrat de travail.
- Années 80 : Les textes législatifs renforcent le droit à la formation en direction des publics jeunes et transfèrent aux régions les compétences et la professionnalisation du formateur.
- Années 90 : La législation prévoit la rationalisation du dispositif de formation. Le contexte économique nécessite un accès à la formation élargi et accessible au plus grand nombre.
- De nos jours : Les textes orientent la formation vers une personnalisation des parcours : le droit individuel de la formation fait son apparition en 2004. Les nouvelles technologies modifient en profondeur les outils pédagogiques et le quotidien du formateur.

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

1.2. Définition de la formation

D'après LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aident à évaluer vers nouveaux rôles » (Pierre)

D'après VALTER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation » (VALTER)

Le troisième et la dernière définition est celle présente par SEKIOU et d'autres, qui accordent à définir la formation comme « ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifié à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés, leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». (Sekiou)⁹

1.3. La définition de formation en GRH

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Dans la GRH la formation se définit comme suit :

Est considérée comme :

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

2. La politique de la formation

La politique de la formation comme étant un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

⁹Sekio « gestion des ressources humaines »

Une politique de formation doit répondre à un double but :

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

La politique de formation continue précise la vision qui inspirera les actions tant à court terme qu'à moyen au long terme. Cette vision devra être cohérente avec la future désirée, de manière à construire l'avenir de façon progressive.

2.1. Les enjeux de la formation

Il existe plusieurs enjeux de la formation se résument comme suite :

- Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation continue un outil fondamental d'adaptation car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.
- Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

2.2. Les objectifs de la formation

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables. Principaux objectifs de la formation on peut citer les suivants:

Tableau1. Les objectifs de la formation entre stratégique et opérationnel

Objectif opérationnel	Objectif stratégique
Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.	Etude des besoins
Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.	Répartition des tâches
Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.	Gestion des compétences
Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.	Compétitive et la qualité interne
Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.	Développement des nouveaux entrants
Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.	Renforcement de la politique RH
Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité de produit.	Améliorer le climat social

¹⁰Source : établis par nos soins.

On peut également considérer les éléments suivants comme étant des objectifs secondaires :

- Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
- Améliorer les expansions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

¹⁰ Etablis par nos soins

- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
- Sauver du temps au supérieur immédiat aux collègues de travail.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

3. Les types de formation

Il existe cinq types de formation :

3.1. Formation adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels, développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

3.2. Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas il existe des modifications dans le travail, il y'a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

3.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (langues, mathématique, analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité », nous pourrions également l'appeler formation « pré professionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

3.4. Formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui consiste selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est la stratégie qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

3.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite de projet.

Section 3 : La place de la formation dans la gestion de ressources

humaines

Les RH doivent ainsi maitre en place une stratégie de recrutement et communiquer le marque employeur, mais aussi veiller à proposer un plan de formation afin de permettre aux collaborateurs d'évaluer en interne.

1. L'importance de la formation

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

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique.
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des taches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

La formation n'est pas une fin en soi. La politique de formation ne se justifie pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines, et en particulier à la gestion des compétences.

1.1. Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH :

La fonction de formation, qui constitue une composante essentielle, se concentre sur la formation et le développement des employés afin d'améliorer leur compétence.

1.1.1. Planification des RH

Activité identifiant avec précision les besoins en main-d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit en quantité suffisante ; la formation peut répondre aux besoins requis et garder la compétence de cette main-d'œuvre continuellement à jour.

1.1.2. Analyse et évaluation des RH

Une fois les tâches clairement définies et les exigences nécessaires au poste en termes de compétence exigée et celle possédée par l'employé concerné, la formation peut servir à corriger les lacunes (s'il y a lieu).

1.1.3. Rémunération Globale

C'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut de l'employé (exemple : promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou tout simplement une rémunération des nouvelles compétences acquises.

1.1.4. Recrutement et sélection

La formation peut pallier les insuffisances du processus du recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui n'ont pas besoin d'une formation exigeants beaucoup de temps et d'argent.

1.1.5. Evaluation des RH

Dans le contexte du développement des RH, cette activité peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque employé. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiques plus élevés.

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

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme. La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directifs exprimés par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant tandis qu'un plan de formation est un plan élaboré (établi) par la gestion des ressources humaines dans une entreprise en vue de voir et d'anticiper la formation des salariés.

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'applique sous la prise en compte de ces facteurs

essentiels et montre en quoi ces facteurs ont un impact sur la politique de formation, notamment les besoins collectifs, individuels, personnel.

« la formation est l'acte de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. »(aduin)¹¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹¹Aduin « la formation »

1.5. La relation entre la politique de formation et la politique de l'évaluation des employés

Dans le contexte du développement de ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevé.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre.

2. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines

La compétence s'inscrit dans une culture, la culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation. L'analyse des besoins devra de faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

2.1. L'analyse entre le besoin et l'écart

Il n'est plus à démontrer que la formation représente un levier stratégique permettant à l'entreprise et aux collaborateurs d'être plus performants quotidiennement, en effet, elle est un vecteur de progression des toutes les fonctions de l'entreprise, mais également un instrument privilégié de développement des compétences.

L'analyse des besoins doit tenir compte de nombreux facteurs pour ne pas mettre en œuvre des actions de formation qui n'ont aucune utilité ni pour les salariés, ni pour l'entreprise il y'a pas conséquent donc lieu d'identifier les besoins et donc les actions de formation nécessaires.

Cette analyse des besoins permettra de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle.

Il est à noter que si la performance n'est pas atteinte, cela signifie que les besoins n'ont pas été correctement définis préalablement.

Chapitre 1 : La formation outil de la GRH

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs et à soutenir la stratégie de l'entreprise.

De plus, le dispositif de formation doit être de taille significative et correspondre aux problématiques sensibles de l'entreprise qui doivent être résolues.

Par ailleurs, pour obtenir le meilleur des résultats en termes de performances, la démarche la plus adéquate doit être la suivante :

- ✓ La détermination du niveau de performance attendu.
- ✓ L'évaluation des performances de l'individu.
- ✓ La mise en œuvre d'une action de formation pour pallier à l'écart.

Si cette analyse est correctement effectuée, le collaborateur sera plus performant et donc l'entreprise aussi !

D'une manière générale, la formation est un levier stratégique des performances du personnel et déterminant pour la réussite de l'entreprise.

Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction, il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

- ✓ Identifier les actions de formation qui devront être mise en œuvre.
- ✓ Programmer la réalisation des actions.
- ✓ Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises, pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons :

- La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation.

- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

Par plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalité de déroulement.

2.2. Les intérêts de la formation

La formation possède plusieurs intérêts à la fois pour l'entreprise et pour le collaborateur.

Du côté de l'entreprise cette dernière permet :

- De créer des circuits de montée en compétences pour adapter les qualifications aux besoins de l'entreprise.
- De préparer le long terme pour faire face à une éventuelle perturbation affectant l'organisation de l'entreprise.
- D'accroître la compétitivité de l'entreprise.

Du côté des collaborateurs elle permet :

- D'avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- De se préparer à des changements professionnels ou des mutations internes.
- De développer un savoir-faire et de monter en compétences.

La formation doit être adaptée aux réalités de l'entreprise !

Par ailleurs, depuis la réforme du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, les entreprises sont de plus en plus sensibles aux effets des formations suivies.

Il a souvent été rapporté que la formation est une dépense venant diminuer le résultat de l'entreprise alors qu'elle sert à maintenir l'employabilité des salariés, et en renforçant l'employabilité, cette dernière développe aussi leur adaptabilité et devient un facteur essentiel pour réussir le changement de l'entreprise.

Cependant, les objectifs de formation doivent être correctement rédigés pour qu'une formation soit efficace. Les différentes questions que doit se poser le responsable formation avant de mettre en œuvre une formation sont les suivantes :

- Quand mettre en œuvre une action de formation ?
- Qui est concerné par la formation ?

- Quelles sont les méthodes à utiliser et quel rythme de formation ?
- Quelles sont les résultats qu'apportera cette formation à la fois pour le collaborateur et pour l'entreprise ?

Section 4 : La gestion de la formation

Le plan de formation est à la fois un document et une démarche c'est associer la formation aux politiques de recrutement d'évaluation, de carrière, de mobilité et aux nouvelles formes d'organisation, de management...

1. Le plan de formation :

Le plan de formation est composé de l'ensemble des actions de formation qui seront suivies par les collaborateurs d'une entreprise au cours d'un exercice donné. Il est généralement construit sur une base annuelle et mis en œuvre par les départements RH, dans le cadre de leur politique de gestion du personnel.

1.1. Création d'un plan de formation

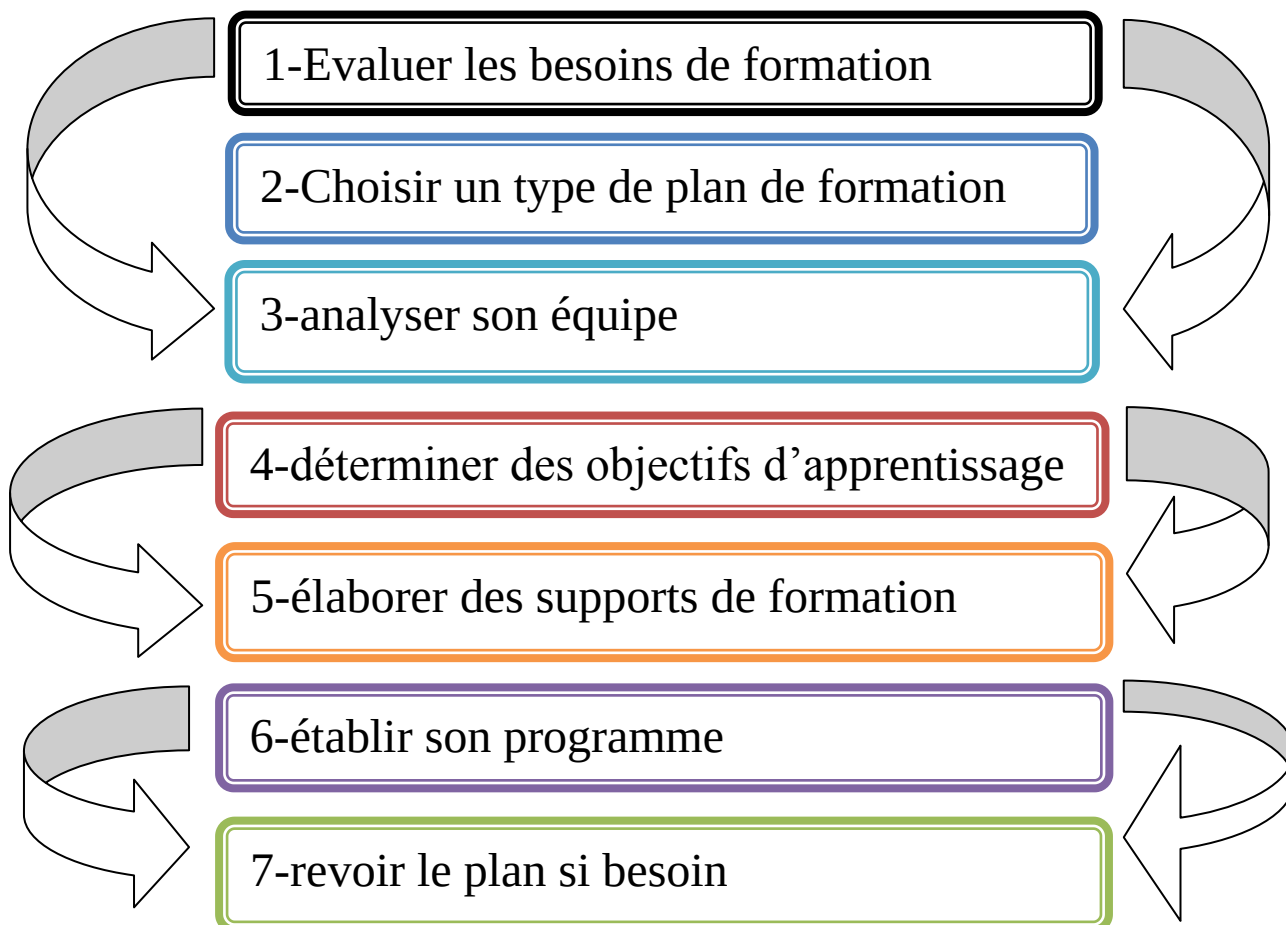


Figure I.2.Création d'un plan de Formation

1.2. L'apport de la formation dans le développement des compétences :

La gestion du développement de compétences est un mode d'approche logique des questions liées à la GRH, mais aussi une composante de la gestion à moyen et long terme des besoins et des ressources en personnel d'une entreprise.

1.2.1. la notion de compétence :

La notion de compétences offre la possibilité de mettre en correspondance des domaines périphériques à l'entreprise, tels que celui de la politique de formation, et le maintien d'une cohérence et d'un équilibre entre les systèmes de formation et le marché du travail. L'analyse du besoin de formation est une activité complète au sein de l'entreprise, les besoins de formation ne sont souvent pas facilement identifiables dans la gestion des compétences, mais l'activité de formation en entreprise a toujours été une remise en cause et doit gagner à chaque fois légitimité.

Selon WEISS DIMITRI, « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir Théorique (connaissance), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension Comportementale) mobilisés et mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »(demitri)¹²

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux choses : la première est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié.

La deuxième chose, qu'on peut retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes.

D'après SELVIE GUERRERO, « La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission données ».(guerero)¹³

La compétence d'un individu est la somme de ses connaissances théorique, pratique et ses aptitudes cognitives et comportementales manifestées dans des situations diverses de travail.

On peut ajouter une autre définition, selon CHAABOUNI et JOUILIK « la compétence est l'ensemble de savoir et de savoir-faire intégrées, mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un contexte évolutif de socialisation, insertion et

¹² Weiss demitri « la compétence »

¹³ Selviaguerrero « la compétence »

dynamique pour accomplir avec succès des tâches ou des missions afin de satisfaire les besoins des clients ». (Chaaboni)¹⁴

1.2.2. Les critères d'évaluation de la compétence :

L'évaluation de la compétence est une problématique récente dans le champ de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné. Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

1.2.2.1. La performance :

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

1.2.2.2. L'expérience :

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

1.2.2.3. Le mérite :

La notion de mérite est tendue entre une valeur morale et une valeur professionnelle, c'est-à-dire que le mérite est échange entre attitude et résultats, le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation.

1.2.2.4. Le potentiel :

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingents. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadre de développement de potentiel. (MARBACH, 1999).¹⁵

¹⁴ Chaaboni et Juilik « la compétence »

¹⁵ Marbach, 1999

1.2.3. Les Enjeux liés à la compétence :

1.2.3.1. Enjeux pour l'entreprise

La compétence présente des enjeux majeurs pour l'entreprise car elle participe à son développement et lui permet de développer sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients. Ainsi la compétence dans l'entreprise permet :

- S'adapter aux mutations permanentes de leur environnement économique, politique, Financier...,
- Faire évoluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquence.
- La mondialisation de l'économie et l'accélération des échanges.
- L'accélération des évolutions technologiques (raccourcissement des cycles qui exigent des mises à niveau fréquentes).
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1.2.3.2. Enjeux pour l'individu

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié. Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

Enfin, la compétence constitue un facteur de reconnaissance sociale et pourrait ainsi participer à la dynamique collective si elle devient une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence :

L'entreprise et les individus, les partenaires sociaux, les organismes de formation, les pouvoirs Publics et le système scolaire.

1.3. La formation et le développement des compétences :

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en matière de compétence, mais aussi elle devient des facteurs clés d'avantage concurrentiel.

Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquises dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence.

Dans cette section on va présenter le rôle de la formation dans le développement des compétences et le lien entre les deux :

1.3.1. Le développement:

Selon ANDRE GUITTET« le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences. Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels».(GUITTET)¹⁶

On peut ajouter une autre définition de JEAN.MARIE PERETTI «Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation ou niveau des différentes catégories de personnel.(MARIEPERETTI, 2001)¹⁷

La mise en œuvre de programme de formation et leur évaluation, ces activités permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habilités nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités plus importantes.

1.3.2. Le développement des compétences :

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. C'est la raison pour laquelle les systèmes de développement des compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail.

Le développement des compétences correspond à des multiples raisons de progrès technologiques, les turbulences économiques et socioculturelles et autres qui peuvent rendre les compétences obsolètes de ce fait les entreprises doivent s'adapter à ces changements et ces mutations par le développement des compétences.

1.4. Le rôle de la formation dans le développement de compétences :

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est en parie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont désormais axés sur le développement

¹⁶ Andreguittet

¹⁷ Marie peretti et jean, 2001

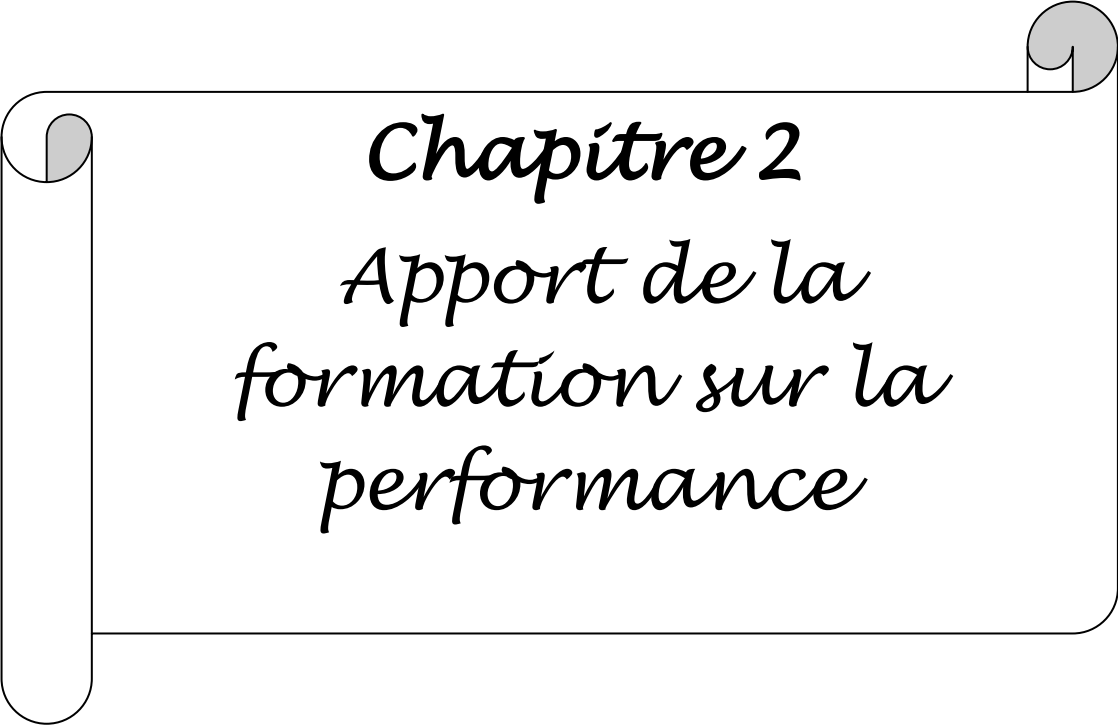
Chapitre 1 : La formation outil de la GRH

des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale.

La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

Conclusion

D'après tout ce qu'on a vu on constate que la formation est un processus à plusieurs étapes, complet et indispensable pour les organisations afin d'atteindre les maximums des buts visés.



Chapitre 2

Apport de la formation sur la performance

Chapitre 2 : Apport de la formation sur la performance

Introduction :

L'amélioration de la performance est l'un des défis actuels majeurs pour les organisations.

Cet impératif explique certainement le développement accéléré des systèmes de gestion de la performance. Cependant, même si les initiatives sont nombreuses, on peine souvent à trouver la bonne façon de mesurer les résultats attendus. Or l'habilité d'une organisation à mesurer sa performance est primordiale.

En effet, la définition d'un système de mesure de performance adéquat est un levier de création de valeur parce qu'il permet une évaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions menées par l'organisation, ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés.

Section 1 : notion de base de la performance :

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectifs d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Ce chapitre aura alors pour objet de développer des principaux axes à examiner lors de l'appréciation de viabilité de l'entreprise.

Dans cette section nous essayons d'éclaircir la notion de performance, en présentant un certain nombre de définitions de quelques notions voisines.

Toutes les entreprises ont des besoins spécifiques en matière de formation. Il est évident qu'une action de formation n'a de sens que si elle augmente les performances du collaborateur et par conséquent celles de l'entreprise. Mettre en œuvre une formation pour un salarié nécessite toute une démarche pour obtenir au plus près les résultats souhaités. Cependant quelle est la démarche et surtout comment gérer les performances obtenues ?

1. Définition :

La formation peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs. Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de la performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné ses significations. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion : ¹⁸

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose, la performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse,

¹⁸ KHEMAKHEM « dynamique de contrôle de gestion »

exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. (KHEMAKHEM, 1976)

19

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la commination entre l'efficacité et l'efficience.

LORINO a écrit sur ce sujet « est performant dans l'entreprise tout ce que et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/cout c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »²⁰

« La performance de l'entreprise est fondée sur le couple cout-valeur, donc les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple cout-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le cout et augmenter la valeur, séparément. « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés »²¹

2. Les composantes de la performance :

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la patience et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

2.1. L'efficacité :

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « c'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle. »²²

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ». ²³

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteint/objectifs visés}$$

¹⁹ KHEMAKHEM A : « la dynamique du contrôle de gestion » 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 1976 p.6

²⁰ LORINO Philips « méthode et pratique de performance » DUNOD, paris, 1992, P311

²¹ KHEMAKHEM, 1998

²² GRANSTED I « l'impasse industrielle » édition des seules, 1980, P33

²³ BOISLANDELLE « gestion des ressources humaines » édition économica, paris, 1998

2.2. L'efficience :

Par efficience, on entend le rapport entre les biens et les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble des ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de service (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et/les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »

24

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

Efficience = résultats atteints/moyens mis en œuvre

2.3. La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

2.4. L'économie :

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes. Quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- ✓ Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- ✓ Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché.
- ✓ Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

²⁴ GRANSTED (I) op sit P33

Section 2 : typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

1. La gestion des performances :

La formation est la base de l'amélioration des performances d'une entreprise et il est indéniable que c'est un accélérateur de carrière.

Le rôle du responsable formation est d'inciter les managers à définir les compétences clés qui vont faire la réussite de cette dernière à court, moyen et long terme.

Il ne s'agit pas de se lancer dans une démarche de GPEC mais de définir les trois ou quatre compétences indispensables nécessaires à la performance de l'entreprise. Par la suite, il conviendra de définir les actions de formation adéquate.

Par ailleurs, dans une entreprise où les choses changent continuellement, gérer la performance consiste à s'assurer que tous les intervenants établissent les bonnes choses et surtout de la meilleure des façons. En effet, du côté de la formation, l'entreprise doit investir dans cette dernière pour supprimer l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'en améliorer la performance et de rester compétitive.

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tels que l'amélioration de la performance organisationnelle, la satisfaction des salariés et l'augmentation de l'employabilité.

De plus, il a été prouvé que la performance est gérée par le biais des leviers suivants :

- Un recrutement gagnant pour l'ensemble des acteurs.
- La valorisation de l'investissement de formation.
- La fidélisation des compétences sensibles pour une performance durable.
- Le diagnostic et le pilotage des compétences stratégiques de l'entreprise.

Pour vous aider à améliorer la performance de vos collaborateurs et de même coup permettre à votre entreprise de rester compétitive, communie vous propose une offre de formations dédiée au responsable formation.

2. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Améliorer le traitement de réclamations.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer les savoir-faire.

3. L'efficacité organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à l'atteindre, il y a quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation d'information.
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation, cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social, elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

3.1. La performance stratégique et la performance concurrentielle :

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées

Chapitre 2 : Apport de la formation sur la performance

à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités, mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquelles elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base sur système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquises pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

La recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation / construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

3.2. La performance humaine :

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs. Compte le célèbre formule d'EINSTEIN, $E=MC^2$

En 1985, reprenant à son compte le célèbre formule, $E=MC^2$, DESCARPENTRIES J.M. alors président directeur générale du groupe CARNOT suggérait de considérer l'efficacité humaine (E_h) comme résultat toujours du rassemblement de collaborateurs :

- Motiver
- Compétents
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

L'efficacité humaine, E_h , susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : $E_h=M.C.C$ où ;

M : motivation à volonté d'agir de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C : culture, langage commun, valeur partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective)

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité et de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Pour l'obtention de la performance dans une organisation, MICHEL S ; et LEDRU M ; considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisant pas à elles seules à en déterminer le niveau. (M)

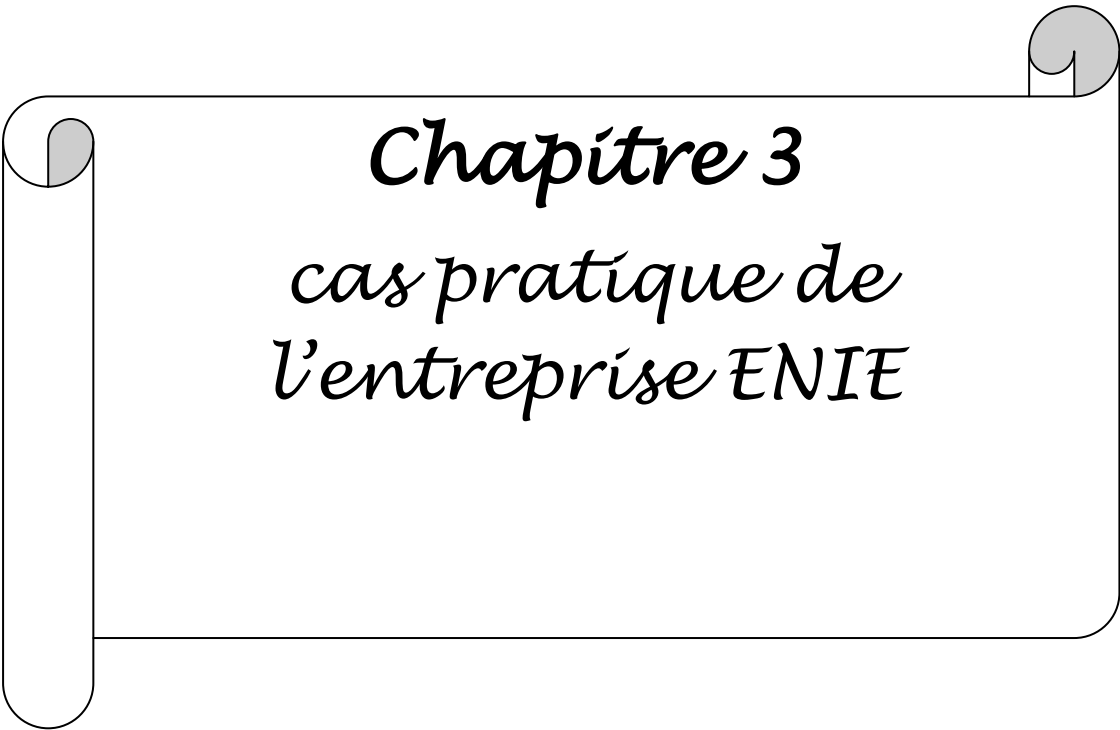
A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que, si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire, ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de

Chapitre 2 : Apport de la formation sur la performance

l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire) cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante).

Conclusion

En bref, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled up. The text is centered on the unrolled portion.

Chapitre 3

cas pratique de l'entreprise ENIE

Chapitre 3 : cas pratique de l'entreprise ENIE

Introduction :

Aujourd'hui la formation est une nécessité absolue dans les entreprises, elle permet d'accompagner le changement (organisationnel, matériel...etc.) Au sein de l'entreprise, elle permet aussi aux agents compétents d'avancer dans leur carrière et d'accroître leur efficacité ainsi que de doter l'administration d'agents ayant les capacités exigées requises pour assurer les fonctions qui leur sont confiées. Ainsi la formation est nécessaire pour l'entreprise, afin de lui permettre de rester performante, et de faire face aux différentes fluctuations du marché.

Ce chapitre concerne la partie pratique de notre recherche qui contient tout d'abord la présentation du terrain, suivi par les méthodes et les techniques utilisées dans la recherche, interprétation des résultats, et on termine par une synthèse et la discussion des hypothèses et une conclusion générale.

Section 1 : L'entreprise nationale des industries électronique ENIE

1. Présentation :

L'entreprise nationale des industries électroniques est une entreprise publique algérienne spécialisée dans la fabrication de produits audio et vidéo et de composants électroniques.

1.1. Historique de l'entreprise ENIE :

ENIE (entreprise nationale des industries électronique) a été créée le premier novembre 1982, suite à la restructuration de l'entreprise mère SONELEC, le siège social est à Sidi Bel Abbès. Le passage à l'autonomie s'est effectué en mars 1989.

- Depuis plus de 30 ans, ENIE est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de produits électroniques grand public et professionnels.
- Une gamme variée de produits est fabriquée depuis plus de trois décennies, faisant le bonheur des algériens à une époque où les produits audiovisuels n'étaient pas à la portée de tous.
- ENIE est une plateforme industrielle intégrée qui fabrique les composants et les sous-ensembles jusqu'aux produits finis avec un taux d'intégration atteignant jusqu'à 90% pour certains de ces produits.
- Parmi les principales activités de l'entreprise, l'on peut citer sommairement :
 - ✓ Electronique grand public
 - ✓ Les composants électroniques
 - ✓ Les circuits imprimés
 - ✓ Les composants métalloplastiques
 - ✓ Electronique médicale
 - ✓ Electronique professionnelle
 - ✓ R&D, les prestations de service et la formation

1.2. Les dates clés du développement de l'entreprise ENIE :

- 1983 : restructuration organique de SONELEC et création d'ENIE
- 1989 : passage à l'autonomie de l'entreprise avec un capital de 40 millions de Dinar
- 1996 : recapitalisation de l'entreprise et datation d'un capital social de 1700 millions de da
- 2003 : depuis cette date, toutes les actions sont détenues par la société de gestion des participations des industries électrodomestiques, par abréviation la SGP – INDELEC SPA
- 2007 : mise en œuvre du décret du 04 juillet 2007 portant sur la réévaluation des immobilisations qui a eu pour effet de porter le capital à 8322 millions de DA
- 2011 : Examen et approbation par le CPE du PLD ENIE

1.3. Fiche signalétique :

- **Raison sociale** : entreprise nationale des industries électroniques (SPA).
- **Siège social et usine** : zone industrielle de SBA.
- **Secteur d'activités** : électronique grand public et solutions professionnelles.
- **Année de création** : née de la restructuration organique de SONELEC en 1982.
- **Produits fabriqués** : audio, vidéo, panneaux photovoltaïque, informatique filiale ALFATRON, télésurveillance, étalonnage...).
- **Effectif** : 1300 agents.
- **Actionnariat** : SGP INDELEC actionnaire à 100%.
- **Président directeur général** : Mr. BEKKARA Djamel.

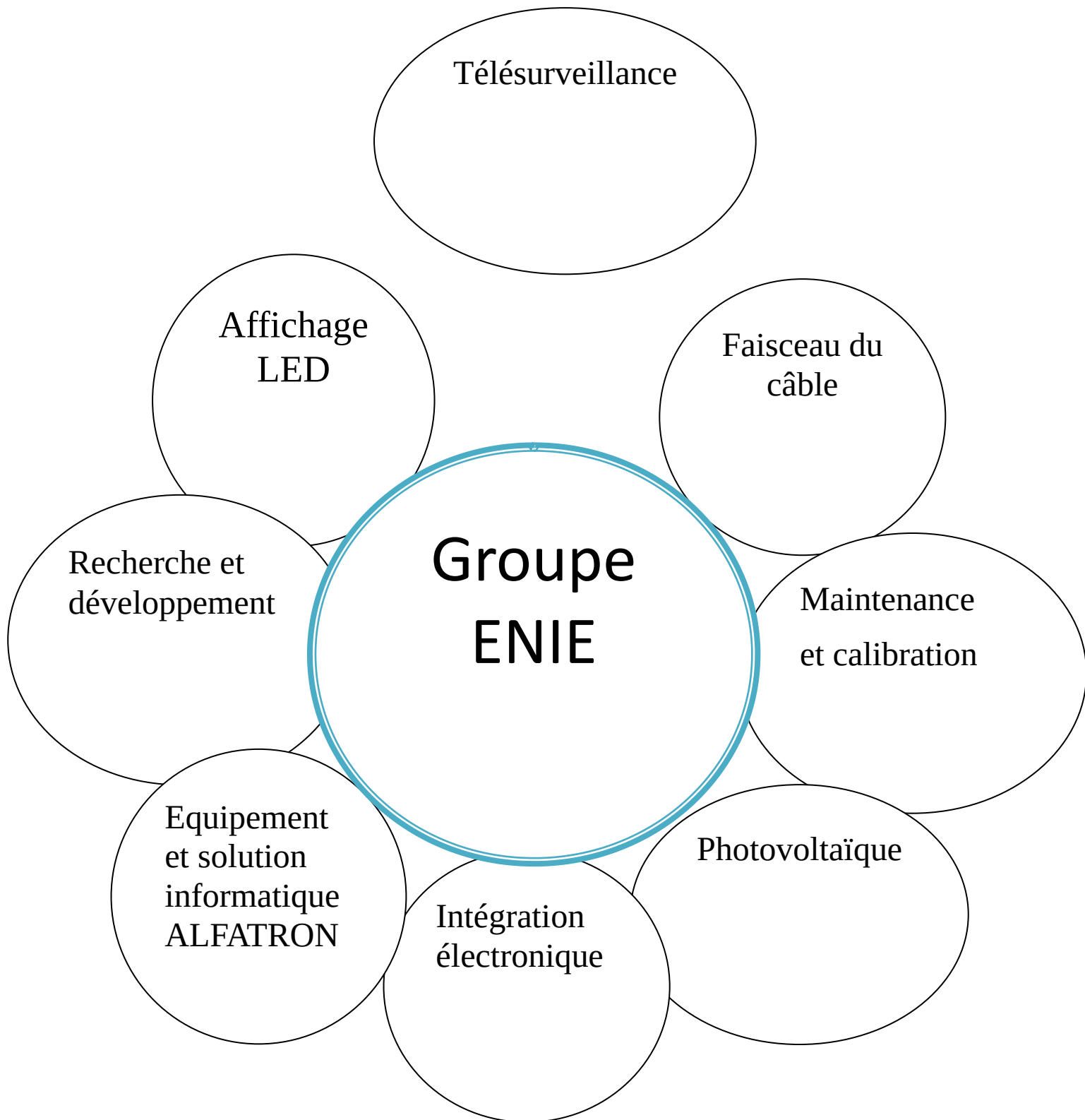
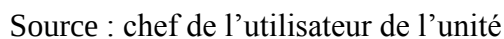


Figure III.1 .Groupe ENIE



Section 2 : La procédure de formation au sein d'ENIE

Les processus de formation désignent les règles, les outils de gestion de la formation, les actions et les interactions réalisées dans le cadre de la gestion de la politique de formation en entreprise ENIE. Voici des fiches d'évaluation des compétences qui montrent la procédure de formation au sein de l'entreprise ENIE :

Fiche numéro 15 :

Explication :

Nous commençons par la fiche d'évaluation des compétences de personnel et préciser le nom et prénom du superviseur de la formation et la date de recrutement et le poste occupé

Elles traitent les critères d'évaluation portent sur tout ce qui concerne l'assiduité et la qualité de travail...etc.

Le responsable hiérarchique commenter l'évaluation des compétences et les différents chefs de services.

Fiche numéro 16 :

Explication :

Le document représente la fiche d'évaluation des compétences des cadres nous évaluons les compétences comme nous l'avons fait dans le document numéro 15 mais les informations sont précises les cadres

Fiche numéro 17 :

Explication :

Fiche de besoin en formation et sensibilisation on nous déterminons les informations personnelles du demandeur de formation et la formation demandée (type, durée, lieu de formation, motif de la demande) après on organise le personnel concerné par la formation

Fiche numéro 18 :

Explication :

Représente le plan de formation et sensibilisation pour organiser la formation demandée (nombres des personnes, date de début et la fin et le cout)

Fiche numéro 19 :

Explication :

Représente fiche d'évaluation a chaud correspond à une évaluation immédiate à la fin de la formation, les participants donne leur avis sur la qualité de la formation

Fiche numéro 20 :

Explication:

Fiche d'évaluation de l'efficacité des formations, le responsable donne leur avis de formation il consiste a évaluer les compétences des apprenants après sa réalisation.

Fiche numéro 21 :

Explication :

C'est une fiche d'évaluation des organismes de formation nous précisons la formation réalisé et les dates de début et de fin de la formation et un tableau pour les critères de l'évaluation

1. Plan De Formation Au Sein D'ENIE

L'identification Et L'analyse Des Fondements Du Plan De Formation

Il existe cinq fondements :

- Les projets de changement ou d'investissement. Ils correspondent à des choix volontaristes retenus soit par les directions centrales, soit par la hiérarchie locale. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets de modernisation d'une unité, projet d'informatisation d'une cellule...).
- Les problèmes ou dysfonctionnements courants de l'entreprise : déficiences de la qualité, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais non respectés, mauvaise utilisation des équipements.
- Les souhaits exprimés par les agents afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel.

- L'évolution des métiers et des professions. Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).

- Les changements culturels. La culture réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets du service ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

Exemple : passer d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projets ou de résultats, d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale.

L'analyse Des Besoins En Formation Et Leur Transcription En Objectifs Opérationnels

Quatre grandes opérations doivent être mises en œuvre. Elles nécessitent entre elles plusieurs itérations :

- Préciser la contribution attendue de la formation. Il s'agira d'identifier et d'estimer :

Quels sont, parmi tous les facteurs qui ont une incidence sur un problème ou un projet, ceux qui relèvent particulièrement de la formation ;

- Décrire et comparer les profils professionnels souhaitables et réels. Pour ce faire, il est nécessaire :

. de disposer des référentiels d'emploi rédigés en terme de compétences attendues ,

. D'établir un bilan actualisé des compétences actuelles et potentielles en référence aux compétences requises.

- Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte. On vérifiera en conséquence :

. Les cohérences à respecter dans le cadre du projet de service ;

. Les contraintes de fonctionnement à prendre en compte (types dematériels, rythmes et plans de charge, disponibilité des effectifs, ...).

- Traduire en priorité les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs.

Il est souhaitable que ces objectifs soient définis :

- En termes opératoires, c'est-à-dire évaluable ;
- .en termes de comportements globaux ;

- . par catégorie d'emplois types ;

En précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints, compte tenu des contraintes d'exploitation.

L'élaboration Et La Validation Du Plan De Formation

Quatre opérations à effectuer en itération doivent être distinguées et mises en oeuvre :

- Identifier les actions de formation

Il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans ce "découpage" qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation.

- Décrire les "cahiers des charges" de chacune des actions de formation Chaque cahier des charges explicitera les spécifications auxquelles devra

Répondre chaque action de formation.

- Ordonner les actions de formation

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.

- Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes

On s'assurera en final de la cohérence et de la compatibilité :

- . Avec les orientations du projet de service ;
- . Avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

1.1. Le processus d'élaboration du plan de la formation

Au sein d'ENIE la formation s'effectue selon un processus qui se déroule selon (05) étapes :

1.1.1. Identification des besoins :

L'identification des besoins en formation au sein de l'entreprise s'effectue comme suite :

- Chaque structure propose des thèmes de formation, entre temps dans les entretiens annuels, les employés expriment leurs besoins en formation, c'est ce qu'on appelle les recensements annuel.
- Le service formation collecte et remis toutes les besoins exprimé pour chaque structure.

-Le responsables formation centralise et consolide l'ensemble des demandes avec les responsables des structures, calcule le budget de chaque structure et élabore le plan prévisionnel annuel de formation.

1.1.2. Analyse des besoins :

Une fois les besoins identifiés, vient l'étape de leur analyse, durant cette étape chaque structure détermine avec ses employés les formations qui leurs sont nécessaires selon les priorités, entre temps le service formation établit le plan de formation.

1.1.3. Elaboration du plan et budget de formation :

Au cours de cette phase, le service formation va :

- Fixer les budgets nécessaires pour élaborer les actions de formation.
- Elaborer le plan de formation, ce plan contient les indications suivantes : objectifs du plan de formation, durée de la formation, l'effectif qui sera formé, cout de formation.

1.1.4. Validation du plan de formation :

Le plan de formation sera validé s'il est égal ou inferieur au budget qui consacré à la formation, sinon le service formation procédera à des modifications pour s'ajuster entre le coût et le budget.

La validation de programme se fait en collaboration de service formation et le directeur de chaque structure, pour signer une convention avec l'organisme.

2. La formation au sein de l'entreprise ENIE

L'entreprise ENIE accorde à la formation une importance particulière et ceux en mettent en considération l'impact de la formation dans la productivité et la performance de ses salariées. On peut citer dans ce qui suit les principaux objectifs de la formation ciblée par l'entreprise ENIE :

2.1. L'amélioration durablement des savoir-faire :

Améliorer durablement les savoir-faire des salariées afin de mettre en avant l'investissement humain au service de la production et de la qualité du produit final.

2.2. Maîtriser les techniques du management :

La formation n'exclut pas les cadres et cadre supérieurs à acquérir les nouvelles techniques de management et les nouveautés légal, institutionnel et économiques pouvant influencer la qualité de prise de décision. Exemple : former aux nouvelles normes comptables, lois de la finance, mis à jours des textes et instructions liées aux conditions de l'environnement.

2.3. Développer et améliorer la rentabilité de ces activités :

L'amélioration des activités de l'entreprise dépend particulièrement de la capacité du capital humain à être active et proactive aux aléas du management et aux conditions évolutif de l'environnement. L'adaptation par la formation contribue sans doute à une meilleure rentabilité des activités de l'entreprise.

2.4. Acquérir des aptitudes pour exercer des responsabilités de direction :

Un bon relationnel ce professionnel doit avoir des aptitudes en communication le conseiller de direction réalise au quotidien des audits dans les différents services et il est donc essentiel d'être motivé par le fait d'échanger avec les collaborateurs de l'entreprise.

2.5. Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise :

Pour créer la valeur, le moyen le plus direct est d'augmenter les ventes, il ne s'agit plus seulement de proposer des produits de qualité au meilleur prix il faut proposer une expérience satisfaisante tout au long du parcours client.

2.6. Intégrer les mutations rapides qui s'opèrent dans l'environnement :

L'entreprise doit diversifier sa base de clientèle pour réduire son risque en cas de changements importants dans l'environnement. Collaboration : l'entreprise peut collaborer avec d'autres entreprises ou organisations pour partager les risques et les opportunités

2.7. Assurer une meilleure gestion du plan de formation :

Pour maximiser l'efficacité d'une formation et donc d'un plan de formation, il faut s'attacher à proposer la formation au "bon moment". En effet, un salarié se sentira d'autant plus concerné par une formation qu'elle répond à un besoin qu'il a récemment éprouvé.

2.8. Acquérir une vision globale et cohérente des processus ressources humaines :

Cet écart de perception souligne la nécessité pour les responsables de la gestion des talents de repenser leur approche du développement des compétences et de s'assurer que leurs programmes ont un impact réel sur l'évolution des employés.

3. Les Types de formation au sein d'ENIE :

L'entreprise ENIE réalise plusieurs types de formation, on peut citer quelques unes :

3.1. La formation professionnelle spécialisée:

Est une action qui vise l'acquisition des qualifications permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé (Spécialisé au poste dans lequel a été recruté).

3.2. Formation professionnelle continue:

Est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Ce processus est reconnu comme droit individuel inscrit dans le code du travail dont la mise en œuvre est liée au statut de la personne.

3.3. Formation par perfectionnement

Elle est de longue durée, est une action de formation qui dure plusieurs semaines.

4. L'évaluation de la formation au sein de ENIE :

C'est une technique qui permet l'amélioration de connaissances, de performance et motivation des salariés, de condition de travail, cette évaluation est utilisée en deux techniques, évaluation à chaud, directement après avoir fait la formation, et l'évaluation à froid, après une durée déterminée pour détecter l'impact de cette formation reçue.

4.1. Evaluation à chaud :

Juste après la fin de la formation, les salariés doivent répondre à des questions posées par un membre de service formation de ENIE, et les résultats il les remet au responsables de formation.

4.2. Evaluation à froid :

Après une période donnée de la fin de la formation, les formés seront évalués par le responsables hiérarchique en répondant à des questions posées dans un formulaire d'évaluation à froid.

Section 3 : analyse de données qualitatives de l'enquête

Dans cette section on va voir le guide d'entretien et la présentation de travail de recherche, explication de ce que l'entretien doit apporter à ce travail, et les questions à poser.

1. Méthodologie d'élaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien est un document qui regroupe l'ensemble de votre question à poser ou vos thèmes à aborder lors d'une entrevue. Il est structuré selon le type d'entretien que vous souhaitez mener (entretien semi directif, directif, non directif)

1.1. Objectif de l'entretien :

L'entretien représente un type de communication assez particulier, il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu, car il suffit juste de leur demander. Là, nous définissons l'entretien comme une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan préétabli et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire aux exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique.

Chapitre 3 Cas pratique de l'entreprise ENIE

Ainsi donc, l'entretien est un questionnaire de face à face qui nous permet de récolter des informations et des données sur notre domaine d'une manière objective et qui s'effectue avec un plan fait au préalable.

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception de l'entretien est relativement peu coûteuse en temps, et par le fait qu'elle permet d'accéder à une matière première riche et unique. Il s'agit de recueillir des informations directement issues des acteurs impliqués dans l'évaluation.

Nous avons effectué un entretien direct avec le responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise ENIE. Et ainsi des entretiens avec quelques employés ayant bénéficié au moins d'une formation.

1.2. Entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master 2 en management organisationnel des ressources humaines, dont le thème porte sur le rôle de la formation dans l'amélioration des performances des salariées, nous vous sollicitons de répondre plus d'objectivité possible à notre entretien.

Dans notre cas, nous avons opté pour un guide d'entretien avec le propriétaire et l'équipe de finance de l'entreprise ENIE.

2. Analyse et discussion des interviews

2.1. Entretien avec le DRH

Un entretien semi dirigé a été administré avec le directeur des ressources humaines (DRH) sur la thématique de la formation et son impact sur la performance de l'entreprise. Dans ce qui suit nous analyserons les réponses données par le DRH.

Numéro du Cas	Profil	Mission	Apport dans le développement de la formation
Mr SELLAM Khadija	Homme âgé de 50 ans ; 15 ans d'expérience dans le domaine du management des	Directeur des ressources humaines <u>Chargée de. :</u> Suivre l'évolution des	Formation dans l'économie, droit, psychologie (formation

Chapitre 3 Cas pratique de l'entreprise ENIE

	RH, diplôme de l'université de Djilali Liabés master spécialisé en gestion des RH	stratégies RH déployées et les ajuster si nécessaire ; Recruter les collaborateurs placés sous sa responsabilité ; Faire émerger de nouvelles formes de travail et aider les organisations à s'adapter à la révolution digitale. Etablir, entretenir et organiser le dialogue social.	professionnel durée de 1 ans définir et mettre en œuvre une politique de recrutement de promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formations...)
--	---	---	--

Source : établi par moi

2.1.1. Le but de la formation

Q1-pourquoi vous former vos employés ?

Réponse 1 : « c'est important de former nos employés pour :

2.1.1.1. Renforcer les compétences et développer les connaissances :

La formation est un investissement stratégique pour les salariés et notre entreprise. Du point de vue de nous la formation représente une opportunité pour apprendre, grandir et exceller. Elle leur permet d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui est un avantage essentiel dans un monde en constante évolution.

2.1.1.2. Améliorer la productivité :

La formation améliore la productivité et la performance des salariés. Des employés bien formés sont plus efficaces, plus rapides et font moins d'erreurs cela se traduit par une meilleure rentabilité et un avantage concurrentiels, renforçant ainsi la compétitivité de notre entreprise. En anticipant les besoins spécifiques en compétences.

2.1.1.3. Fidéliser et motiver nos talents :

La formation joue également un rôle important dans la fidélisation et la motivation de nos collaborateurs, ceux-ci se sentent valorisés lorsque nous investissons dans leurs développements. Cela crée un cercle vertueux réduisant ainsi le taux de rotation du personnel et augmentant leur engagement et leur sentiment d'appartenance vis-à-vis de notre entreprise. »

2.1.2. Les résultats de la formation

Q2-quels sont les changements observés suite à l'action de formation suivie ?

Réponse 2 : « la réussite d'une formation et sa capacité à devenir levier de changements sont donc beaucoup plus ambitieux que le simple apport d'un savoir. La reconnaissance des compétences et des limites de chacun permettra d'envisager des objectifs utiles et réalistes. Cette réflexion peut tout à fait être dérangeante, en ce qu'elle peut amener à se remettre en question, et il appartient au formateur qu'elle soit positivant dynamisant stimulant et ouvert à toutes les idées. »

2.1.3. Les types de formation proposée :

Q3- quel sont les types de formation qui sont pratiqués au sein de l'entreprise ENIE ?

Réponse 3 : « les types de formation est :
Formation présentielle.
Les parcours d'intégration et de formation. »

2.1.4. Evaluation après la formation proposée :

Q4-est ce que vous évaluez vos salariés après la formation ?

Réponse 4 : « Oui, on appelle ça l'évaluation de transfert et pour l'entreprise on parle l'évaluation à froid ».

2.1.5. Action de formation :

Q5-Quel sont les actions de formation ?

Réponse 5 : « les actions de bilan de compétence, les actions de validation des acquis de l'expérience et l'apprentissage ».

2.1.6. Impact de la formation :

Q6-est ce que la formation joue un rôle dans l'amélioration des compétences du salarié ?

Réponse 6 : « oui, la formation permet aux employés de mieux comprendre leurs responsabilités ainsi que les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. Cela améliore leur confiance en eux ce qui peut avoir un impact positif sur les performances ».

2.2. Entretien avec les employés :

Un entretien semi dirigée a été administré avec le chef de service ressources humaines et le chef de service production et chef de service comptabilité et finance. Je précise dans le tableau suivant :

Numéro du Cas	Profil	Mission	Bénéficiaire de la formation
Mme O B	Femme âgée de 40 ans ; 5 ans d'expérience dans le domaine du management, diplôme de l'école supérieur du commerce	Chef de service RH Chargée de. : Le pilotage du développement RH. Superviser l'aspect paie ainsi que la gestion du personnel. La définition avec la Direction de la politique RH. L'accompagnement et le conseil auprès des managers.	Formation dans la gestion des ressources humaines (formation professionnelle durée de 6 mois cette formation aide à rendre le travail facile à contrôler
MrBD	Homme âgée de 45 ans ; 7ans d'expérience technique, ingénieur	Chef de service production <u>Chargée de. :</u> piloter la fabrication des	Formation management de projet formation professionnel

Chapitre 3 Cas pratique de l'entreprise ENIE

	de formation	produits d'un site de production dans le respect du budget mais aussi des règles de sécurité, d'hygiène et de qualité.	<i>durée de 6 mois</i> <i>La planification de la production pour atteindre les objectifs définis</i>
MrM B	Homme âgée de 53 ans ; 25 ans d'expérience, technique comptable de formation diplôme de l'université	<i>Chef de service FC</i> <u>Chargée de. :</u> contrôle des notes de frais, des écritures TVA, paies) mais aussi la comptabilitéauxiliaire qui concerne les clients et les fournisseurs (facturation, clôtures mensuelles).	<i>Formation dans les sciences économiques et comptabilité (formation continue et la durée de 1ans, assure la gestion et la coordination des activités relatives aux finances</i>

Source : établis par nos soins extraits des entretiens menés de l'enquête

2.2.1. Les objectifs de la formation

Q1-quel sont les objectifs de formation dans votre parcours au sein d'ENIE ?

Réponse 1 : la formation permet de :

- développer les compétences
- sécuriser les acquises
- accéder à des niveaux supérieurs de qualification
- valoriser les expériences dans notre entreprise

2.2.2. L'amélioration par la formation

Q2-Enumérer six façons d'améliorer l'expérience globale de la formation ?

Réponse 2 :

- ne perdez jamais de vue les objectifs de la formation
- éviter d'inonder les apprenants d'information
- la formation universelle n'existe pas
- utiliser la technologie à bon escient
- délivrer une formation qui corresponde au besoin
- faites de la formation une activité sociale et agréable

2.2.3. Conséquence de la formation sur l'efficacité du travail

Q3-vous senti a l'aise dans votre travail après la formation ?

Réponse 3 :« tout va bien rien ne sert de chercher des problèmes à ou il n'y pas ! Nous avons surement trouvé la voie qui nous convient le mieux. Néanmoins, rien ne vous empêche de pimenter votre quotidien (insuffler une bonne ambiance, se former...) pour cultiver votre motivation.

Q6-avez-vous bénéficié de la formation ?

Réponse 6 : « la formation permet d'assurer son employabilité et de demeurer compétitif sur le marché de travail. La formation est indispensable tout au long de sa vie. »

2.2.4. La nature et le but de la formation suivie

Q4-quel est la nature de programme de formation ?

Réponse 4: « les natures de formation sont une codification qui correspond à une préconisation officielle de l'article L6313-1 du code de travail. Chaque session de formation se verra attribuer un code nature de l'action de formation »

Q5-quel est le but de programme de formation ?

Réponse 5 :« un programme de formation est un élément clé pour un organisme de formation il permet de structurer l'ensemble du processus de formation et de garantir

Chapitre 3 Cas pratique de l'entreprise ENIE

la qualité de l'enseignement dispensé. Un programme de formation bien conçu doit être détaillé, clair et précis. Elle développe les connaissances des salariés et améliore leur performances et le bien être au travail. »

Entretien avec les techniciens :

<i>Numéro de cas</i>	<i>profil</i>	<i>Mission</i>	<i>Bénéficiaire de la formation</i>
<i>Mr H R</i>	Homme âgé de 37 ans, 6 ans d'expérience dans le domaine de maintenance Ecole d'ingénieur dans les domaines de mécanique	<i>Responsable maintenance salaire</i> Chargé de : Assurer le bon fonctionnement des équipements techniques d'un site de production	<i>Formation dans la génie électrique, formation continue, durée de 3 mois</i> <i>Il assure toutes les opérations en lien avec la maintenance, la performance et les conditions d'hygiène et de sécurité des équipements</i>

Source : établis par nos soins extraits des entretiens menés de l'enquête

Les questions à posée :

Q1-comment travaillez-vous pour identifier et résoudre les problèmes de maintenance ?

Réponse1 :

Q2-comment gérez-vous les situations d'urgence et les problèmes imprévus ?

Réponse2 :

Q3-comment travaillez-vous en équipe avec d'autres techniciens et avec des collègues de différents départements ?

Réponse3 :

Q4-comment gérez-vous la maintenance curative et préventive sur un parc de machines ?

Réponse4 :

Q5-comment suivez-vous et respectez-vous les procédures de sécurité et les normes de l'entreprise ?

Réponse5 :

Remarque : je n'ai pas reçu de réponses à mes questions à cause de la charge au travail

3. Résultat de l'étude :

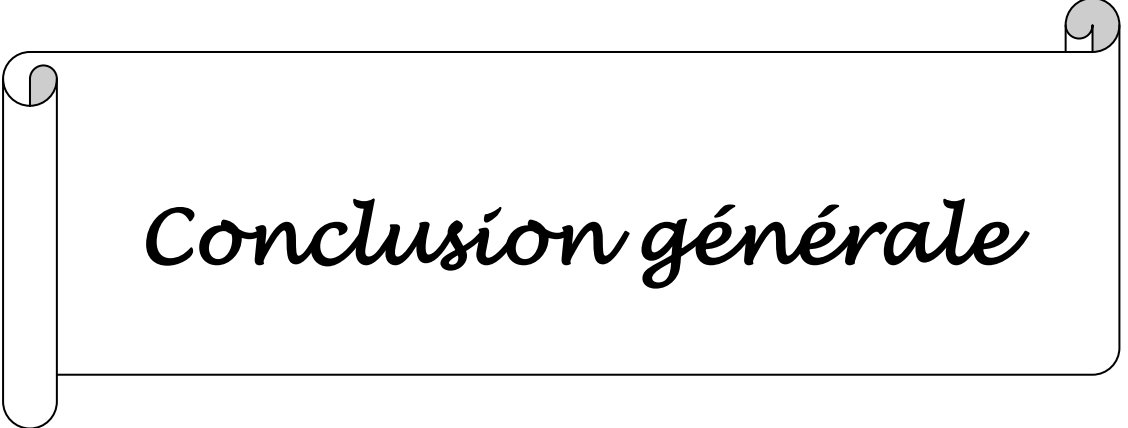
On peut dire que la formation est considéré comme le moyen efficace qui permet aux employés des l'entreprise (ENIE) d'acquérir un ensemble de connaissance théoriques et pratiques qui pouvant faciliter l'exercice de leurs taches actuelles et futures.

Cela dit que la formation est considérée comme un facteur très important pour le développement des compétences des salariés ou les dirigeants sont obligés de prendre en considération cet investissement immatériel qui représente une source de développement personnel et organisationnel, et comme elle peut être destinée à répondre aux besoins et au manque des salariés.

Pour l'entretien avec les techniciens je n'ai pas reçu des réponses a cause de la charge au travail.

Conclusion du chapitre :

L'investissement en capital humain est l'investissement le plus sûr, et le plus rentable en comparaison avec l'investissement physique, car l'homme est le facteur central de développement dans la politique de toute entreprise quelque soit sa nature et ses objectifs. Dans ce contexte, la formation s'impose comme un moyen indispensable pour servir des objectifs bien précis, mais à chaque type d'objectifs, correspond un type de formations, et que chacun de sa part, l'entreprise et le salarié, prouvent un intérêt particulier à cette formation. Ceci étant, la formation devient le facteur de développement des compétences le plus approprié car elle permet l'accroissement des capitaux connaissances en le mettant au service de l'entreprise, pour que celle-ci puisse, non seulement survivre, mais faire face à la rude concurrence imposée par les exigences du marché. Ainsi donc, l'opération-formation nécessite l'instauration d'une politique de motivation permettant l'implication de l'homme dans toute dynamique de performance de l'entreprise qui consiste à s'assurer un avantage compétitif durable grâce à la formation , à la créativité , et l'innovation de ses compétences. Et avec le guide d'entretien que J'ai fait on peut dire que la formation est un moyen nécessaire pour le développement des compétences des employés et la performance des salariés.



Conclusion générale

Conclusion générale :

Nous avons relevé tout au long de notre travail de recherche l'aspect stratégique que revêtent la formation et développement des compétences dans l'entreprise d'aujourd'hui.

La première partie nous a permis d'avancer le fait que la formation professionnelle n'est pas suffisante pour développer les compétences individuelles dont l'entreprise a besoin par ce que l'environnement actuel qui se caractérise par ailleurs, par une grande complexité et une grande incertitude, exigent de développer et de faire acquérir des compétences nouvelles que la formation seule ne pourrait pas réaliser. Ces compétences sont, entre autre, l'initiative, le travail en groupe, la capacité à communiquer, la responsabilité, la capacité à apprendre, la capacité d'apprendre à apprendre, etc. Il s'agit aussi de développer la mobilité dans le travail car elle permet de se confronter à de nouveaux problèmes et à différents environnements (nouvelles organisations de travail, nouvelles normes..., etc.) qui sont des sources importantes de développement des compétences. Il est question, par ailleurs, d'avoir un rôle nouveau car l'expérience dans le travail doit être considérée comme une occasion d'apprendre et de développer de nouvelles compétences et non pas simplement comme un temps passé au travail (la dimension d'apprentissage est à mettre en avant).

Toutefois, il faut dire que l'existence d'une politique de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, sans qu'elle soit accompagnée d'une « intention stratégique », va limiter l'impact sur sa performance et sa compétitivité. Aussi, l'adhésion et la mobilisation du personnel de l'entreprise n'est pas automatique, d'où l'intérêt de réaliser un travail d'orientation et d'explication des enjeux de la formation et du processus de développement des compétences au plan individuel, au plan collectif et organisationnel.

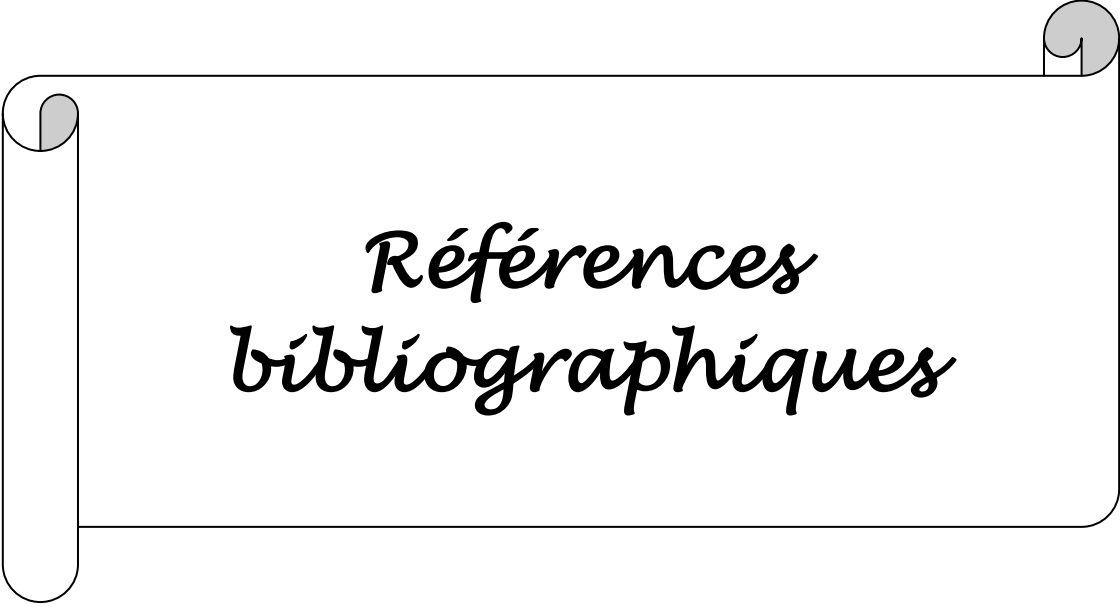
Toutefois, Toute action de développement de compétences des ressources humaines doit être intégrée dans un plan de formation, et donner à une démarche logique de réalisation dont les principaux points sont la détermination des besoins de formation des travailleurs, l'élaboration d'un plan de développement des compétences voire la réalisation et l'évaluation des actions de formation.

La formation au sein d'ENIE reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilité que les Dirigeants souhaitent

Conclusion générale

voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise ENIE pour avoir une idée sur la formation des salariés et son impact sur leurs compétences, nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur le développement des compétences dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive, et ils nous ont permis de confirmer nos hypothèses.



Références bibliographiques

Références bibliographiques

¹ Site web

¹ Mémoire de fin d'étude

¹ Kreinter « le management des ressources humaines » paris, 1998

¹ Taylor « le management des ressources humaines » édition les éditions des organisations

¹ Harold KOONTZ, paris 2002

¹ Van flet et Peterson, paris 2002

¹ MEGGINSON, paris 2003

¹ Site internet

¹ SEKIO « gestion des ressources humaines »

¹ Etablis par nos soins

¹ ADUIN « la formation »

¹ Weiss DEMITRI « la compétence »

¹ Selvieguerrero « la compétence »

¹ Chaaboni et juilik « la compétence »

¹ Marbach, 1999

¹ Andreguittet

¹ Marie peretti et jean, 2001

¹ KHEMAKHEM « dynamique de contrôle de gestion »

¹ KHEMAKHEM A : « la dynamique du contrôle de gestion » 2 ème édition, DUNOD, paris, 1976 p.6

¹ LORINO Philips « méthode et pratique de performance » DUNOD, paris, 1992, P311

¹ KHEMAKHEM, 1998

¹ GRANSTED I « l'impasse industrielle » édition des seule, 1980, P33

¹ BOISLANDELLE « gestion des ressources humaines » édition économisa, paris, 1998

¹ GRANSTED (I) op sit P33

Liste des abréviations

ENIE : Entreprise Nationale des Industries Electroniques

DRH : Directeur de Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

MCE : Maintenance des Equipements de Mesures

UPE : Unité de Prestation Electronique

FAEA : Fabrication des Equipements Audio

UPAE : Unité des Productions d'Appareils Electroniques

FANI : Fabrication d'Antennes

FAM : Fabrication des Appareils Médicaux

UCRO : Unité Commercial Région Ouest

UCRC : Unité Commercial Région Centre

UCRE : Unité Commercial Région Est

UCRS : Unité Commercial Région Sud

Annexes

Liste des annexes

Annexe 01 : fiche d'évaluation des compétences (personnel de maîtrise et d'excursions)

Annexe 02 : fiche d'évaluation des compétences (personnel cadre)

Annexe 03 : fiche de besoin en formation et sensibilisation

Annexe 04 : plan de formation et sensibilisation

Annexe 05 : fiche d'évaluation a chaud des formations

Annexe 06 : fiche d'évaluation de l'efficacité des formations

Annexe 07 : fiche d'évaluation des organismes de formation

Annexes

IM. S1.15 FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES PERSONNEL DE MAITRISE ET D'EXECUTION

Nom & Prénom		Date de recrutement	
Structure		Poste occupé	

CRITERES D'APPRECIATION	NIVEAUX D'APPRECIATION				
	A	B	C	D	NOTE
1. ASSIDUITE					
2. QUALITE DU TRAVAIL FOURNI					
3. INITIATIVE					
4. TRAVAIL EN EQUIPE					
5. RESPECT DES CONSIGNES DE TRAVAIL ET DE SECURITE					
A : 4 POINTS B : 3 POINTS C : 1 POINT D : 0 POINT					NOTE GLOBALE
					/20

Appréciations et commentaire du Responsable hiérarchique :

Commentaire :

Chef de Service :

Chef de département :

Directeur :

Actions de formation proposées

.....

.....

.....

Date	Nom & Fonction et Visa
Proposition du GRH (Date et Visa)	Décision du PDG (Date et Visa)

IM.S1.16 FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES
PERSONNEL - CADRE

Nom & Prénom		Date de recrutement	
Structure		Poste occupé	

CRITERES D'APPRECIATION	NIVEAUX D'APPRECIATION				
	A	B	C	D	NOTE
1. Organisation et Qualité du travail					
2. Esprit d'initiative et degré de motivation					
3. Sens de responsabilité					
4. Sens de la communication					
5. Esprit d'analyse et de synthèse					
A : 4 Points B : 3 Points C : 2 Points D : 1 Points					Note Globale
					/20
Appréciations et commentaire du Responsable hiérarchique :					
.....					
.....					
Actions de formation proposées :					
.....					
.....					
Date	Nom & Fonction et Visa				
<u>Proposition du GRH</u> (Date et Visa)	<u>Décision du PDG</u> (Date et Visa)				

IM.S1.17 FICHE DE BESOIN EN FORMATION ET SENSIBILISATION

DEMANDEUR :

PROCESSUS DEMANDEUR	
NOM ET PRENOM DU DEMANDEUR	
FONCTION DU DEMANDEUR	
DATE	VISA :

FORMATION DEMANDEE:

TYPE DE FORMATION	INTERNE	☐	EXTERNE	☐
DUREE DE LA FORMATION (jours – mois)				
ORGANISME EVENTUEL				
LIEU DE LA FORMATION				
MOTIF DE LA DEMANDE (contribution de la formation à l'amélioration des performances du processus)				

Personnel concerné par la formation :

	NOM & PRENOM	POSTE
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		

	PiP Concerné	DLRH	DIRECTION GENERALE
Avis/Décision : (Tout refus doit être motivé)			
Date :			
Visa :			

IM.S1.18 PLAN DE FORMATION ET SENSIBILISATION

ANNEE.....

Processus :

N°	Intitulé	Type (*)	Formation -Sensibilisation			Nbre Pers	Durée	Date début	Date fin	Coût
			Prévue	Non prévue	Réalisée					

(*) : I=Internes= Conférence/séminaire E= Externe

Le PiP S1 Date & Visa	Le PDG Date & Visa

IM.S1.19 FICHE D'EVALUATION A CHAUD DES FORMATIONS

INTITULE		LIEU	
FORMATEUR		DATE DEBUT	Durée

Nature de Formation : ☐ INTERNE ☐ EXTERNE

S SATISFAISANT **A** APPRECIABLE **M** MOYEN **I** INSUFFISANT

Critères d'évaluation	S	A	M	I	Appréciation
Objet / Thème					
Durée					
Support Pédagogiques (Documentation, projection,,)					
Méthode d'enseignement					
Logistique (salle, pauses, horaires...)					
Nouvelles connaissances acquises					
Connaissances répondant à vos activités					

Commentaire complémentaire permettant d'améliorer l'efficacité des actions de formation :

Date et signature :

IM.S1.20 FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DES FORMATIONS

INTITULE		LIEU	
FORMATEUR		DATE DEBUT	DUREE
BENEFICIAIRE		FONCTION	

Nature de Formation : ☐ INTERNE ☐ EXTERNE

S SATISFAISANT **A** APPRECIABLE **M** MOYEN **I** INSUFFISANT

CRITERES D'EVALUATION	S	A	M	I	APPRECIATION
Meilleure maîtrise des tâches					
Capacité à résoudre les difficultés du poste« sans support de la hiérarchie»					
Augmentation de la motivation au poste					
Proposition d'amélioration des tâches du poste.					
Contribution à diminuer les non conformités					

COMMENTAIRE DU RESPONSABLE

Le Pilote de processus	Date & Visa

IM.S1.21 FICHE D'EVALUATION DES ORGANISMES DE FORMATION

- EXERCICE-

ORGANISME				
FORMATIONS REALISEES	N°	INTITULES DES FORMATIONS	DATE DEBUT	DATE FIN
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
FORMATEURS				

S SATISFAISANT **A** APPRECIABLE **M** MOYEN **I** INSUFFISANT

CRITERES D'EVALUATION	S	A	M	I	COMMENTAIRE JUSTIFICATIF
NOTORIETE DE L'ORGANISME					
REFERENCES PROFESSIONNELLES DES FORMATEURS					
SUPPORTS PEDAGOGIQUES (Documentation, projection,...)					
METHODE D'ENSEIGNEMENT (interactivité, communication, ...)					
LOGISTIQUE (salle, pauses, horaires...)					
PRIX(par rapport au marché)					
SYSTEME D'EVALUATION (quand cela est approprié)					

APPRECIATION GLOBALE SUR L'ORGANISME DE FORMATION ET SES PRESTATIONS :

--

Le Pilote de processus	Date & Visa

Table des matières

Introduction générale :	1
Chapitre 1 : La formation outil de la GRH.....	3
Introduction :	3
Section1 : Les fondamentaux du management des Ressources Humaines	4
1. Définition :	4
1.1. Le rôle du manager :	5
1.2. Les 6 fonctions principales de management :	5
1.2.1. Piloter : fixer des objectifs et contrôler les résultats	6
1.2.2. Organiser : répartir le coordonner le travail.....	6
1.2.3. Déléguer : répartir les taches	6
1.2.4. Animer : mener et mobiliser les hommes	7
1.2.5. Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs	7
1.2.6. Contrôler : maintenir la tenue des objectifs	7
1.3. Un manager de transition.....	8
Section2 :	La gestion des ressources humaines (la GRH) :
8	
2.1. Fonction ressources humaines :	8
2.2. Direction des ressources humaines :	9
2.3. Les objectifs de la GRH	9
2.4. L'approche contingente de la GRH	9
Section 3 : La place de la formation dans la gestion de ressources humaines	18
1. L'importance de la formation	18
1.1. Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH :	18
1.1.1. Planification des RH	19
1.1.2. Analyse et évaluation des RH	19
1.1.3. Rémunération Globale	19

1.1.4.	Recrutement et sélection	19
1.1.5.	Evaluation des RH	19
1.2.	La relation entre la politique de formation et les politiques du personnel ...	19
1.4.	La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération :	20
1.5.	La relation entre la politique de formation et la politique de l'évaluation des employés	21
2.	La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines	21
2.1.	L'analyse entre le besoin et l'écart	21
2.2.	Les intérêts de la formation	23
Section 4 : La gestion de la formation		24
1.	Le plan de formation :	24
1.1.	Création d'un plan de formation.....	24
1.2.	L'apport de la formation dans le développement des compétences :	25
1.2.1.	la notion de compétence :	25
1.2.2.	Les critères d'évaluation de la compétence :	26
1.2.2.1.	La performance :	26
1.2.2.2.	L'expérience :	26
1.2.2.3.	Le mérite :	26
1.2.3.	Les Enjeux liés à la compétence :	27
1.2.3.1.	Enjeux pour l'entreprise	27
1.2.3.2.	Enjeux pour l'individu	27
1.3.	La formation et le développement des compétences :	27
1.3.1.	Le développement:	28
1.3.2.	Le développement des compétences :	28
1.4.	Le rôle de la formation dans le développement de compétences :	28
Conclusion.....		29
Chapitre 2 : Apport de la formation sur la performance		30

Introduction :	30
Section 1 : notion de base de la performance :	31
2. Les composantes de la performance :	32
2.1. L'efficacité :	32
2.2. L'efficience :	33
2.3. La pertinence :	33
2.4. L'économie :	33
Section 2 : typologies de la performance	34
1. La gestion des performances :	34
2. Les objectifs de la performance :	35
3. L'efficacité organisationnelle :	35
3.1. La performance stratégique et la performance concurrentielle :	35
3.2. La performance humaine :	37
Conclusion.....	38
Chapitre 3 : cas pratique de l'entreprise ENIE.....	39
Introduction :	39
Section 1 : L'entreprise nationale des industries électronique ENIE	40
1.1. Historique de l'entreprise ENIE :	40
1.2. Les dates clés du développement de l'entreprise ENIE :	41
1.3. Fiche signalétique :	41
1.4. La structure organisationnelle d'ENIE	43
Section 2 : La procédure de formation au sein d'ENIE	44
1. Plan De Formation Au Sein De Enie	45
1.1. Le processus d'élaboration du plan de la formation.....	47
1.1.1. Identification des besoins :	47
1.1.2. Analyse des besoins :	48
1.1.3. Elaboration du plan et budget de formation :	48

1.1.4. Validation du plan de formation :	48
2. La formation au sein de l'entreprise ENIE	49
2.1. L'amélioration durablement des savoir-faire :.....	49
2.2. Maîtriser les techniques du management :	49
2.3. Développer et améliorer la rentabilité de ces activités :.....	49
2.4. Acquérir des aptitudes pour exercer des responsabilités de direction :.....	49
2.5. Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise :.....	49
2.6. Intégrer les mutations rapides qui s'opèrent dans l'environnement :.....	50
2.7. Assurer une meilleure gestion du plan de formation :.....	50
2.8. Acquérir une vision globale et cohérente des processus ressources humaines :.....	50
3. Les Types de formation au sein d'ENIE :	50
3.1. La formation professionnelle spécialisée:	50
3.3. Formation par perfectionnement	50
4. L'évaluation de la formation au sein de ENIE :	51
4.1. Evaluation à chaud :	51
4.2. Evaluation à froid :	51
Section 3 : analyse de données qualitatives de l'enquête.....	51
1. Méthodologie d'élaboration du guide d'entretien.....	51
1.1. Objectif de l'entretien :.....	51
1.2. Entretien	52
2. Analyse et discussion des interviews	52
2.1. Entretien avec le DRH.....	52
2.1.1. Le but de la formation.....	53
2.1.1.1. Renforcer les compétences et développer les connaissances :.....	53
2.1.1.2. Améliorer la productivité :.....	53
2.1.1.3. Fidéliser et motiver nos talents :	54

2.1.2.	Les résultats de la formation	54
2.1.3.	Les types de formation proposée :	54
2.1.4.	Evaluation après la formation proposée :	54
2.1.5.	Action de formation :	54
2.1.6.	Impact de la formation :	55
2.2.	Entretien avec les employées :	55
2.2.1.	Les objectifs de la formation	56
2.2.2.	L'amélioration par la formation	57
2.2.3.	Conséquence de la formation sur l'efficacité du travail	57
2.2.4.	La nature et le but de la formation suivie	57
	Conclusion générale :	59
	Références bibliographiques	66
	Annexes.....	70

