

ÉCOLES DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management & Entreprenariat

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR
LA QUALITE DE SERVICE DE
L'ENTREPRISE**

**ETUDE DE CAS :
CNR ALGER EST**

Elaboré par :

BENLOUCIF Ahmed Ramzi

BOUTAHRAOUI Zoheir

Encadré par :

Mme : ACILA Nabila

maître de conférences à l'EHEC D'Alger

9ème promotion

Juin 2022

ÉCOLES DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management & Entreprenariat

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR
LA QUALITE DE SERVICE DE
L'ENTREPRISE**

**ETUDE DE CAS :
CNR ALGER EST**

Elaboré par :

BENLOUCIF Ahmed Ramzi

BOUTAHRAOUI Zoheir

Encadré par :

Mme : ACILA Nabila

maître de conférences à l'EHEC D'Alger

9^{ème} promotion

Juin 2022

Remerciement

Nous remercions DIEU tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.

Nos plus profonds remerciements sont adressés à nos très chers parents, qui nous ont encouragés et soutenus durant nos études.

Nous témoignons notre reconnaissance à notre encadreuse M. ACILA Nabila pour son dévouement et son aide à la réalisation de ce travail.

Nous tenons à remercier également notre promoteur au sein de la caisse nationale de retraite, Monsieur AMINE pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre étude.

Sans oublier également toute l'équipe de la CNR qui nous a tant soutenues et aidées durant toute la période de notre stage.

Nous désirons manifester notre profonde reconnaissance à l'ensemble des enseignants qui nous ont accompagné lors de notre cursus universitaire.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère, À mon brave et majestueux père,
qui ont été toujours là pour moi.

À mes frères Anouar, Ihab, Abdelmoujib, Abdou.

À ma très chère grande mère et toute ma grande famille.

À mon binôme zoheir et sa famille.

À mes amis Aboud, Chihab, Walid, Minou, Abdellah.K, Abdellah.B, , Aymen, Sif,
salah, amir, Raid et Nassim.

Ramzi

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère , À mon brave et majestueux père,
qui ont été toujours là pour moi.

À mes frères Sidali, Mohamed, Abubakar et radouan.

À mon binôme Ramzi et sa famille.

À mes amis Sidahmed, Hamza, azzedine, Abdelkader.

Résumé

La qualité de service occupe aujourd'hui une place très importante dans les entreprises prestataires de service, qui conduit à la satisfaction des clients, dont ces derniers cherchent les produits et services qui leur procurent le maximum de satisfaction.

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et atteindre la qualité dans ses services, il faut impérativement qu'elle considère la main d'œuvre au premier plan. pour cette raison ,les entreprises ont accru leur intérêt pour la formation.

C'est dans cette perspective que ce mémoire montre l'impact de la formation sur la qualité de service au sein d'une entreprise Algérienne la caisse nationale des retraites « CNR ALGER EST » . En effet, L'étude sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance et la relation entre la formation et la qualité de service.

Mots clés : formation, qualité de service, ressources humaines

Abstract

The quality of service today occupies a very important place in service provider companies, which leads to customer satisfaction, with the latter seeking the products and services that provide them with maximum satisfaction.

The successful company is the one that takes great care of its staff, and therefore the one that wants to adapt to change and achieve quality in its services, it is imperative that it considers the workforce in the foreground. for this reason, companies have increased their interest in training.

It is in this perspective that this thesis shows the impact of training on the quality of service within an Algerian company, the national pension fund "CNR ALGER EST". Indeed, the field study allowed us to better understand the importance and the relationship between training and quality of service.

Key words : training, quality of service, human resources.

ملخص

تحتل جودة الخدمة اليوم مكاناً مهماً للغاية في شركات مزودي الخدمة، مما يؤدي إلى إرضاء العملاء، حيث يبحث الأخير عن المنتجات والخدمات التي توفر لهم أقصى قدر من الرضا.

الشركة الناجحة هي التي تهتم فعلاً بموظفيها بشكل كبير، وبالتالي الشركة التي تريد التكيف مع التغيير وتحقيق الجودة في خدماتها، من الضروري أن تأخذ القوة العاملة في المقدمة. لهذا السبب، زادت الشركات من اهتمامها بالتدريب.

من هذا المنظور تظهر هذه الأطروحة تأثير التدريب على جودة الخدمة داخل شركة جزائرية، الصندوق الوطني للتقاعد الجزائر الشرقية. في الواقع سمحت لنا الدراسة الميدانية بفهم أفضل لأهمية التدريب وجودة الخدمة والعلاقة بينهما.

الكلمات المفتاحية: التدريب، جودة الخدمة، الموارد البشرية.

Liste des abréviations

PME	Petite ou moyenne entreprise
DRH	Direction des ressources humaines
DG	Directeur générale
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CNR	Caisse Nationale de Retraite
CNAS	Caisse Nationale des assurances sociales
CASNOS	Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés
CAAV	Caisse algérienne d'assurance vieillesse
EPSPGM	Établissement de protection sociale des gens de mer
CGR	Chargée de la gestion des pensionnés fonctionnaires
CNMA	Chargée de la gestion des pensionnés du régime agricole
CSSM	Chargée de la gestion des pensionnés du secteur des mine
CAVNOS	Chargée de la gestion des pensionnés non-salariés
CAPAS	La Caisse de Retraite des personnels de la SNTF
SNMG	Salaire nationale minimum garanti
CRSA	Centre régionale de saisie et archives
CRP	Commission de recours préalable
DAS	Déclarations annuelles des salaires

Liste des figures

Figure N°01 : étapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation	20
Figure N°02 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation	23
Figure N°03 : les caractéristiques d'un service	32
Figure N°04 : La qualité dans les services	35
Figure N°05 : Processus d'évaluation de la qualité de service	38
Figure N°06 : L'organigramme de la CNR d'Alger Est	53
Figure N°07 : la répartition par sexe	62
Figure N°08 : la répartition par âge	63
Figure N°09 : répartition par niveau d'instruction	64
Figure N°10 : L'ancienneté des employés	65
Figure N°11 : position de travail	66
Figure N°12 : Employés préalablement formés	67
Figure N°13 : Adéquation de la formation	68
Figure N°14 : la raison de la formation	69
Figure N°15 : les responsables du choix de la formation	70
Figure N°16 : l'évaluation des programmes de formation en termes de bénéfice	71
Figure N°17 : l'estimation d'efficacité de programme de formation	72
Figure N°18 : la capacité d'amélioration à partir la formation	73
Figure N°19 : l'évaluation du programme de formation se fasse par la réalisation de tests en fin de stage	74
Figure N°20 : l'efficacité des programmes de formation au rendement des employés	75
Figure N°21 : le rôle de la formation dans le changement du comportement et de la performance des employés	76
Figure N°22 : l'impact de la formation sur la qualité de service	77
Figure N°23 : l'application de la formation dans le travail	78
Figure N°24 : le suivi de la formation par les responsables	79

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les avantages et les inconvénients de la formation	9_10
Tableau N°02 : les dix étapes de l'identification et l'analyse des besoins de formation	15_16
Tableau N°03 : Modèle d'analyse des besoins	18_19
Tableau N°04 : Dénombrement de l'organisation de la caisse	50
Tableau N°05 : Les taux de cotisations affectés aux branches « Retraite » et « Retraite Anticipée » au septembre 2021	52
Tableau N°06 : répartition de l'échantillon Par sexe	61
Tableau N°07 : La répartition des effectifs par âge	62
Tableau N°08 : répartition par niveau d'instruction.	63
Tableau N°09 :Années d'expérience	64
Tableau N°10 : position de travail	65
Tableau N°11 : Employés préalablement formés.	66
Tableau N°12 : Adéquation de la formation	67
Tableau N°13 : La raison de la formation	68
Tableau N°14 : la responsable du choix de la formation	69
Tableau N°15 : l'évaluation des programmes de formation en termes de bénéfice	70
Tableau N°16 : l'estimation d'efficacité de programme de formation	71
Tableau N°17 : la capacité d'amélioration à partir la formation	72
Tableau N°18 : l'évaluation du programme de formation se fasse par la réalisation de tests en fin de stage	73
Tableau N°19 : l'efficacité des programmes de formation au rendement des employés	74
Tableau N°20 : le rôle de la formation dans le changement du comportement et de la performance des employés	75
Tableau N°21 : l'impact de la formation sur la qualité de service	76
Tableau N°22 : l'application de la formation dans le travail	77
Tableau N°23 : le suivi de la formation par les responsables	78

Sommaire

Introduction générale.	I
Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation	
Introduction.	2
Section 1 : la formation est une lecture multidimensionnelle de la littérature.	2
Section 2 : La gestion et le suivi de la formation.	11
Conclusion.	25
Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service	
Introduction.	27
Section 1 : la qualité de service est une lecture multidimensionnelle de la littérature.	27
Section 2 : La formation est un élément clé pour le développement de la qualité de service.	39
Conclusion.	43
Chapitre 03: L'impact de la formation sur la qualité de service au sein de l'entreprise CNR ALGER EST	
Introduction.	46
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil «CNR».	46
Section2 : Analyse illustrative aux niveaux de la « CNR ».	59
Conclusion.	81
Conclusion générale.	82

Introduction générale

Des changements importants se produisent dans la gestion et les structures des organisations partout dans le monde.

Le problème est que les administrations publiques ne sont pas à l'abri de cette révolution des pratiques de gestion car elles font face à de nombreuses pressions pour revoir et restructurer leurs systèmes de gestion.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de mieux gérer leurs ressources, c'est pourquoi la formation est devenue nécessaire pour améliorer la productivité des travailleurs.

La formation en tant que variable stratégique a acquis une importance particulière en raison de ses effets positifs au niveau de l'institution, et elle permet également à l'institution de suivre le rythme des changements qui se produisent dans l'environnement des affaires, les idées, la technologie, le comportement et la culture. Elle vise à développer et à améliorer continuellement les compétences et les capacités des individus de manière à réduire l'écart entre les capacités et les compétences des individus et les exigences des emplois dans l'institution.

Par conséquent, l'intérêt pour la formation par les gestionnaires des institutions a augmenté de manière significative ces dernières années, en raison du rôle fondamental et important qui conduit au succès de l'institution et augmente son efficacité dans la réalisation de ses objectifs fondamentaux.

Etant donné que les institutions qui ont pu atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente sont celles pour lesquelles la formation est d'une importance primordiale, et a réalisé que les objectifs dépendent entièrement des éléments formés, la formation n'est plus ce qu'elle était dans le passé juste un moyen circonstanciel, mais est plutôt devenu un outil essentiel dans la gestion et le développement des personnes ressources au sein de l'organisation.

De ces éléments présentés au-dessus, on s'engage dans le traitement d'un thème qui s'intitule : **l'impact de la formation sur la qualité de service.**

A. PROBLEMATIQUE PRINCIPALE ET FONDAMENTALE

Pour mieux développer ce thème nous avons optés la problématique suivante :

Quelle est l'impact de la formation sur la qualité du service ?

En plus de de cette question principale, nous essayerons aussi de répondre aux questions secondaires suivante :

- 1) Comment est évalué la qualité des services fournit par l'entreprise CNR ?
- 2) Quelle est la contribution de la formation sur la qualité de services ?

B. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Pour répondre à notre problématique, nous avons formulé quelques hypothèses que nous essaierons de confirmer ou d'infirmer dans les études de cas que nous présenterons, et elles sont les suivantes :

Hypothèse n°1 : L'évaluation de la Qualité de service par la satisfaction des clients.

Hypothèse n°2 : La contribution de la formation peut reposer sur des mesures quantitatives et qualitatives mesurable et non mesurable.

C. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la présente recherche consiste à explorer nos hypothèses de travail formulées ci-dessus. Pour cela, il a été indispensable au départ de procéder à une recherche bibliographique systématique et à la collecte d'un maximum de documents traitant notre thème.

L'approche suivie dans notre sujet, le volet théorique s'est appuyé sur l'approche analytique afin d'appréhender le cadre théorique du sujet, de comprendre ses composantes et d'analyser ses dimensions. Dans la partie pratique, l'étude de cas et la méthode du questionnaire ont été invoqués.

Notre travail de recherche est structuré autour de trois chapitre :

Nous abordons dans le premier chapitre les fondements théoriques de la formation, en premier lieu on parle sur le concept de la formation, ensuite nous allons avancer à la gestion et le suivi de la formation, on termine par l'évaluation des variables influençant le système formatif en entreprise.

Le deuxième chapitre portera sur les fondements théoriques de la qualité de service qui englobe la qualité et la qualité dans le service on termine avec la contribution de la formation dans la qualité de service de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre nous allons présenter l'entreprise CNR ALGER EST, son organisation et ses activités, aussi nous allons consacrer une section pour le dépouillement de questionnaire et à l'interprétation des résultats obtenus.

Enfin notre travail se terminera par une conclusion générale.

Chapitre 01 :

Les fondements théoriques de la formation

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Introduction :

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer ou simplement suivre, à la nécessité d'améliorer leur performance, La formation occupe aujourd'hui une place centrale dans le monde en tant que moyen important et efficace d'atteindre des objectifs.

Pour cela dans ce premier chapitre on présentera dans la première section quelques définitions de la formation et ses types, ses objectifs et ses enjeux avec ses avantages et ses inconvénients. Dans la deuxième section, nous aborderons la politique et le plan et les besoins de la formation et évaluation des variables influençant le système formatif en entreprise.

Section 1 : la formation : une lecture multidimensionnelle de la littérature

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui prends un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à l'autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan. C'est pour cela on s'intéresse de plus à la formation et on finit par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

1.1 Définition typologie de la formation :

1.1.1 Définition de la formation :

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

La notion de formation est polysémique, elle renvoie à l'ensemble des connaissances techniques et pratiques liées au métier, mais aussi aux comportements, attitudes et caractères qui permettent une intégration dans la profession. La formation est un facteur décisif dans le processus de socialisation¹.

LOUART précise que « Par la formation professionnelle, on précise généralement Fournir aux employés des ressources éducatives pour les aider à développer leurs compétences

¹ FERREOL Gilles et Armand Colin, dictionnaire de sociologie, paris, édition Armand Colin, 1995, P81.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

professionnelles. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles.² »

Selon **SEKIOU** « la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.³ »

La formation est un système (d'enseignement) dispensé aux salariés pour leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques, et de faciliter leur évolution professionnelle.⁴

De ces définitions, nous concluons que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle 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.
- Elle doit conduire à l'apprentissage personnel et à la performance organisationnelle et assurer la qualité.

² LOUART pierre, Gestion des ressources humaines, édition Eyrolles, paris, 1994. P 130.

³ SEKIOU Blondin, PERETTI et autres, Gestion des ressources humaines, 2ème édition Edition De Boeck, 2001, p335.

⁴ CITEAU (j.p) , Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3ème ED ; Ed Dalloz ; 2000 ; P.101.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Après avoir définie et montrer l'importance de la formation, nous tenterons à présenter et analyser les différent typologies de la formation.

1.1.2 Les types de la formation :

Avant de procéder à la présentation des typologies des actions de formation, il nous semble utile de faire d'abord le point sur ce que nous entendons par la formation interne et la formation externe.

- **La formation interne :** est conçue et réalisée par l'entreprise, avec ses propres ressources (formateur, locaux, contenu pédagogique), pour ses salariés. C'est un bon moyen de diffuser les savoir-faire métiers et transmettre la culture d'entreprise⁵.
- **La formation externe :** Ce sont des actions de formations organisées en dehors de l'entreprise. En général, cette modalité de formation est assurée par des agents impliqués dans la formation comme les institutions d'enseignement ou les firmes de consultants. Le choix entre la formation interne et la formation externe dépend essentiellement de la taille de l'entreprise. Du nombre des individus à former, du contenu du programme de formation et des compétences des responsables concernés.

Pour notre part, nous nous contenterons de la présentation de la typologie de **GUY LE BOUTERF**⁶, dans son ouvrage intitulé « Ingénierie et Evaluation de la Formation » ce dernier, parle de sept types de formation.

A. Les formations d'initiation :

Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement

⁵<https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2020-03/Mnemotech-fiche-formation-interne-externe-fevrier2020-V2.pdf>,13/04/2022,14:00.

⁶ GUY Le Boterf, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Paris, Edition Organisation, 1993, P22-25.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

du milieu du travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

B. Les formations de maintenance :

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution, elles visent à compenser l'affaiblissement de compétences des personnes dans leur situation professionnelle.

C. Les formations de perfectionnement : Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

D. Les formations de promotion :

Ce sont des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

E. Les formations de recyclage :

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

F. Les formations de prévention :

Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

G. Les formations de re-déplacement et de reconversions :

Elles préparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

Donc il y a différents types de formation, et chaque type est pour une situation bien précise et une personne bien précise, parce que la formation doit être adaptée à la situation, pas à la norme.

1.2 Objectifs et enjeux de la formation :

Nous allons tout d'abord présenter les objectifs de la formation, ensuite les principaux enjeux qu'elle vise :

1.2.1 Les objectifs de la formation :

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Les objectifs de formation doivent être déterminés en fonction de la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être clairs, réalistes, réalisables et vérifiables, en tenant compte des contraintes existantes.

Les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories⁷ :

1.2.1.1 Les objectifs sur l'initiative de l'organisation :

- L'avenir pour une entreprise passe par la formation de ses salariés. Celle-ci prend une place primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de ses services ;
- Développer une culture d'entreprise, et faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation afin que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;
- Le développement économique de l'entreprise ;
- Accroître sa capacité à atteindre les objectifs en augmentant la production en quantité et en qualité, c'est-à-dire en augmentant le nombre d'unités produites avec la qualité appropriée et à des coûts fixes faibles ;
- Réduire le taux d'accidents du travail, c'est-à-dire augmenter la capacité du travailleur à gérer les machines et les matériaux, ce qui entraîne une réduction des coûts de production.
- Mobiliser l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.

1.2.1.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir ;

⁷ SOYER(J), Fonction formation, Paris, Edition d'Organisation, 2002, P31.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

- Respect de soi et respect des autres.

1.2.2 Les enjeux de la formation :

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

La formation en entreprise présente plusieurs enjeux professionnels. Cette dernière principale tenue de⁸ :

- Suivre et prévoir les mutations des organisations ;
- Anticiper et identifier ces mutations ;
- Mettre à disposition des dispositifs de formation adéquats ;
- Établir des méthodes cohérentes avec les personnes à former.

Par ailleurs, les intérêts de la formation pour les salariés :

- Être compétent et efficace : un salarié bien formé gagne du temps ;
- Développer la motivation des salariés pour progresser dans l'entreprise.

Changer de poste, d'entreprise, obtenir une promotion, se réorienter ou se perfectionner. Ces aspirations font partie intégrante du quotidien des salariés, et la formation constitue l'une des pistes pour répondre à ce constat.

1.3 Les avantages et les inconvénients de la formation :

La formation est un investissement à long terme visant à améliorer les performances d'une société et donc sa croissance économique. Les salariés formés aux nouvelles pratiques professionnelles et à leur évolution sont des salariés performants qui maintiennent la compétitivité des entreprises dans leurs métiers.

⁸ BELO(Y), La formation, levier de stratégie de l'entreprise, <http://www.tissot-formation.fr/la-formation-levier-de-strategie-de-l-entreprise-23785/#ixzz4blRtogDd>, 14/04/2022, 17:00

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Que ce soit gratuite ou payante, dispensée ou non par votre société, l'objectif des formations reste le même : faire progresser dans un domaine particulier. Cependant, on n'entend que des avantages à celles-ci, existe-t-il des inconvénients ?

De ce qui précède, on peut résumer les avantages et les inconvénients de la formation dans le tableau suivante :

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Tableau N°01 : Les avantages et les inconvénients de la formation :

Les avantages de la formation	Les inconvénients de la formation
<p>a) Pour l'entreprise :</p> <p>*assurer la qualité dans les services et le développement économique de l'entreprise.</p> <p>*Accroître la productivité et la performance organisationnelle, qui se manifeste par l'initiation des individus à ce qui est attendu d'eux et le développement de leurs compétences.</p> <p>*Il aide à lier les objectifs des employés avec les objectifs de l'organisation.</p> <p>*conduit au développement des méthodes de leadership et à la rationalisation des décisions administratives.</p> <p>*Faire face aux changements qui se produisent dans les systèmes économiques et sociaux et suivre le rythme du développement scientifique et technologique qui prévaut dans les sociétés industrielles et commerciales avancées.</p> <p>*développement des innovations.</p>	<p>* Coûts élevés :</p> <p>Les coûts associés à la formation des employés peuvent sembler énormes pour les PME (une petite ou moyenne entreprise). Les coûts de développement liés aux déplacements, à la location des installations de formation, aux programmes de formation et d'équipement peuvent rapidement faire grimper.</p> <p>* Absence des stagiaires au travail :</p> <p>Le temps que les employés passent à se former est du temps qu'ils ne passent pas au travail. Bien souvent, il est très difficile d'affecter de nombreuses heures de formation à un employé.</p> <p>* Une formation de mauvaise qualité peut conduire à du travail de mauvaise qualité :</p> <p>Créer des supports de formation de haute qualité et trouver des formateurs qualifiés est une tâche difficile et chronophage.</p>

<p>b) Pour les salariés :</p> <ul style="list-style-type: none">*Accroître la confiance en soi des employés grâce à l'acquisition de nouvelles informations et expériences, ce qui conduit à leur remonter le moral et au changement conséquent de leurs attitudes et comportements au sein de l'entreprise.*Renforcer son parcours professionnel.*S'adapter aux évolutions de son métier.*Accompagner les changements de son organisation.*Enrichir sa boîte à outils de bonnes pratiques.*Résoudre des problèmes ponctuels Gagner en performance.*Moins d'accidents du travail, la formation signifie que les travailleurs connaissent les meilleures façons de travailler.	<p>Il pourrait donc être très tentant de sacrifier la qualité au profit de la simplicité.</p> <p>Cependant, cela peut rapidement s'avérer contre-productif, car de mauvaises habitudes et des connaissances erronées peuvent se faire enseigner.</p> <p>Certaines formations ne sont pas forcément adaptées aux salariés. A titre d'exemple en ce qui concerne la formation entre les entreprises. Celle-ci est souvent trop généraliste et peu ciblée. Ainsi, vous pourriez perdre beaucoup de temps à vous former alors que vous sortez avec de sentiment de ne pas avoir appris grand-chose.</p>
--	---

Source : établir par l'étudiant

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Section 2 : La gestion et le suivi de la formation

La section présentera les phases essentielles de la gestion et le suivi de formation .

2.1 Politique et besoin de formation :

2.1.1 La politique de la formation :

La politique de formation est un résultat, en fonction de la situation de l'entreprise, ses programmes, ses stratégies et sa culture.

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. Elle doit être propre à chaque entreprise et fait le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'impact de cette stratégie sur les activités (leur nature, leur organisation...), l'impact des évolutions des activités sur les moyens dont elles bénéficient, l'impact des évolutions des activités sur les emplois (contenu des emplois, nombre d'emplois) et l'impact des évolutions sur les compétences nécessaires, on peut conclure donc qu'elle découle des projets de l'entreprise et constitue une des réponses aux conditions et leur mise en œuvre .

2.1.1.1 Définition de la politique de la formation :

Selon **Jacques SOYER** définit la politique de formation comme suit : « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise »⁹.

Alain MEIGNANT, dans son livre « manger la formation », définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »¹⁰.

Une politique de formation peut être considérée comme un cas particulier de politique de l'éducation, entendue comme ordonnancement d'un système d'enseignement, d'apprentissage et de formation générale ou professionnelle. Elle se dessine à la fois comme politique d'orientation

⁹ SOYER(J), Op.cit. P31.

¹⁰ MEIGNANT(A), manager la formation, édition LIAISON, Paris, 2003, P55.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

de la connaissance légitime, comme politique de distribution de ces savoirs, savoir-faire et savoir-être, comme politique d'investissement économique et, enfin, comme politique de distribution de destinées sociales¹¹.

De ce qui précède, nous concluons que La politique de formation permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, de rapprocher les responsables des besoins exprimés sur le terrain. Et pour une politique de formation réussie, il convient à la fois de bâtir un plan d'action en harmonie avec la stratégie globale et mettre en place des tableaux de bord synthétiques, facilitant ainsi la prise de décision.

En Algérie, la loi repose essentiellement sur une politique globale définie par l'entreprise (plan de formation), mais qui s'appuie aussi sur les initiatives individuelles prises par les salariés.

Pour qu'une politique de formation soit, elle doit être écrite et diffusée, s'agit d'un document comportant en général 3 parties :

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

Donc une politique de formation doit répondre à un double objectif :

1. Permettre aux salariés de s'adapter aux évolutions structurelles et à l'évolution des conditions de travail induites par les évolutions de l'environnement économique.
2. Permet d'identifier et d'entreprendre les innovations et changements à mettre en place pour assurer la croissance de l'entreprise.

2.1.1.2 Les objectifs d'une politique formation :

Les objectifs d'une bonne politique de formation doivent répondre aux attentes Employés ayant des besoins en compétences de l'entreprise. Ces objectifs se traduisent, Concrètement, en mettant en place et en exécutant des programmes de formation en interne l'organisation.

¹¹ Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, édition DE BOEK, 2013, p209.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Dans le cadre du développement stratégique de l'entreprise, la politique de formation vise deux objectifs : un objectif d'ordre économique et un objectif d'ordre personnel. Sur le plan économique, la politique de formation doit permettre à l'organisation de réaliser la qualité et des gains de productivité et des gains d'efficacité, D'un point de vue personnel, politique La formation peut être considérée comme un outil d'avancement personnel à l'intérieur de l'entreprise. Elle permet, par l'effort, d'enrichir et d'accroître compétences, valoriser l'individu pour l'évolution de carrière professionnel.

Les politiques de formation doivent avoir plusieurs objectifs à atteindre, et nous avons constaté que :

- Promouvoir la culture d'entreprise ;
- Aider les entreprises à atteindre leurs objectifs ;
- Consolider l'existant, accompagner et faciliter le changement, et préparer l'avenir ;
- Assurer le développement continu et réaliser la qualité
- Permettre aux salariés de s'adapter aux mutations structurelles et à l'évolution des conditions de travail qu'impliquent les évolutions de l'environnement économique ;
- Développer le lien social et la communication interne ;
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

2.1.2 Les besoins de formation :

Avant d'offrir une formation, il est important de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de déceler si celle-ci vise effectivement l'efficacité au sein de l'organisation et la résolution d'un problème particulier.

La détermination des besoins de formation représente la première étape fondamentale de l'industrie de la formation, de sorte que son impact se reflète sur le reste des étapes de l'activité de formation.

2.1.2.1 Définition :

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Comme le définit **Tyler** un besoin de formation est la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ».¹²

Selon **Alain Meignant**, le besoin en formation se définit comme suit « c'est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »¹³.

Un besoin de formation apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises¹⁴.

2.1.2.2 Les étapes de l'identification du besoin de formation :

Les populations concernées par le projet de formation doivent être identifiées. Cette phase comprend le recueil des données, l'analyse des données recueillies et la classification des besoins comme suit :

- A. Le recueil des données :** Il s'agit de collecter des données pour identifier les besoins réels de formation. Et répondez aux questions suivantes :
- Une formation est-elle nécessaire ?
 - Pourquoi existe-t-il ?
 - Quand cette formation doit-elle être complétée ?
 - Quels sont les coûts, les avantages et les économies, le programme de formation apportera-t-il ?
- B. L'analyse des données recueillies :** Une fois les données recueillies, elles doivent être analysées pour déterminer la formation nécessaire. Le but de cette analyse est de démontrer l'existence d'une formation en démontrant qu'il existe des écarts de qualification qui doivent être comblés.

¹² RIVARD (P), La gestion de la formation en entreprise, Québec, Presses de l'université du Québec, 2004, P73.

¹³ ALAIN Meignant, Manager la formation, 4 -ème édition, Paris, Edition Liaison, 1997, P132.

¹⁴ RIVARD (P), op.cit. p73.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

C. La classification des besoins : Cette classification comprend une classification générale des exigences. Il permet d'attribuer une priorisation aux actions à mener dans le programme de formation.

2.1.2.3 l'analyse des besoins de formation :

Cette phase du cycle de formation consiste à analyser et filtrer les besoins de formation afin que la formation requise puisse être sélectionnée et programmée.

Et pour résumé, on présente le tableau élaboré par **Alain Meignant** qui comporte selon lui les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation.

Tableau N°02 : les dix étapes de l'identification et l'analyse des besoins de formation :

Etapes	Les instructions
01	- Identifier dans un premier temps les points clés de la situation (documentation, plusieurs entretiens) puis s'assurer que la formation est bien un facteur important dans le traitement du problème à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les fichiers collectés pour affiner l'identification effectuée à l'étape 01.
05	- compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées.
06	- Sur la base de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et sélectionner les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques et recommander leur traduction en programmes éducatifs et actions associées.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : Alain Meignant, op cit, P215.

2.2 Plan de formation et évaluation :

2.2.1 Le plan de formation :

2.2.1.1 Définition générale :

Un document qui rassemble toutes les mesures de formation que les employeurs prennent pour leurs employés. Les employeurs ne sont pas tenus par la loi d'élaborer des programmes de développement des compétences, mais ils sont fortement encouragés à le faire¹⁵.

Selon **Alain MEIGNANT** Le Plan de Formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du Management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés¹⁶.

Il peut être défini aussi comme : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge »¹⁷.

Le plan de formation est un document écrit qui rassemble l'ensemble des formations retenues par l'employeur dans l'intérêt de l'entreprise. Ce plan est la traduction de la politique de développement de l'entreprise et relève de la responsabilité du chef d'entreprise. Pendant la formation, le salarié demeure sous la subordination juridique de l'employeur et continue à percevoir sa rémunération. Tous les frais liés à la formation sont à la charge de l'employeur.

2.2.1.2 Catégories de plan de formation :

Le plan pourrait être annuel ou pluriannuel, Le plan de formation selon **H-C Lafitte** et **G-Layole** (2007) est triptyque suivant la durée, qui peut être mensuel ou annuel, qui se diffère selon

¹⁵ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11267>, 20/04/2022,17:00.

¹⁶ MEIGNANT(A), op cit, P191.

¹⁷ GUY Le Boterf, op cit, P97.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

les types de formation réalisées. Le plan de formation répond à plusieurs objectifs, au niveau de l'entreprise ; l'objectif de la formation porte sur le développement et d'amélioration des compétences. Au niveau des unités le plan de formation vise à atteindre les objectifs opérationnels et techniques, et enfin au niveau des salariés ce plan de formation répond à des objectifs d'emplois, de qualifications et de carrières.¹⁸

A. Plan d'adaptation au poste de travail :

C'est la plus usuelle dans le cadre de l'évaluation annuelle des besoins. Aide le salarié à maîtriser son outil de travail et les procédures opératoires minimales de sa mise en œuvre.

Ce type de formation concerne l'acquisition des savoirs et savoir-faire indispensables à la prise d'un nouveau poste. Il peut s'agir de l'acquisition des connaissances nécessaires à l'utilisation d'un nouvel outil.

B. Plan de développement des compétences :

Ce type de formation conduit potentiellement à un changement de qualification. Il peut s'agir, par exemple, de préparer l'accès à des fonctions d'encadrement ou à un niveau supérieur de classification.

C. Plan de l'évolution des emplois et le maintien dans l'emploi :

Cette catégorie fait référence à des changements importants dans l'organisation et les activités qui entraînent un risque de grave manque de compétences des employés et des menaces à l'emploi. Dans ce cas, les actions proposées dans le plan de formation doivent être réparties selon l'une ou l'autre de ces trois catégories. Par exemple, si la formation identifiée est adaptée au poste, les actions proposées pour cette formation appartiennent à la première catégorie du plan de formation, ce qui permet de visualiser la formation à réaliser.

2.2.1.3 Les étapes du plan de formation :

Il existe quatre étapes et cela selon **J.P Citeau** (2002)¹⁹ :

- L'identification des besoins en formation.

¹⁸ LAFITTE (H) et LAYOLE (G), le plan de formation, 2eme édition, édition Dunod, 2007, P26.

¹⁹CITEAU (J), op.cit., P29.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

- Elaboration de plan de formation.
- L'exécution de plan de formation.
- Evaluation et suivi de plan.

A. Identification des besoins :

Les besoins apparaissent à trois niveaux au niveau institutionnel il s'agit de l'analyse des besoins indispensables au fonctionnement et au développement de management administratif de l'entreprise et de sa ressource humaine. Le recensement des besoins en termes de formation pour ce niveau dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences nécessaires et celles acquises.

Au niveau départemental, il s'agit d'identifier les besoins d'un seul service ou d'une seule division d'une entreprise, et chaque responsable de service est chargé d'analyser les besoins en fonction des compétences collectives ou individuelles et pour chaque salarié. L'analyse des besoins de formation se fait par entretiens oraux ou écrits, par la diffusion d'un catalogue répertoriant les besoins de formation. Une fois complétée, cette étape permet un alignement de base entre les souhaits de l'employé et les objectifs de l'organisation.

Selon **M. Doubet** (2010)²⁰, un tableau d'analyse des besoins de formation doit contenir les différents besoins à combler et les salariés concernés par ces formations, comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : Modèle d'analyse des besoins :

Enoncé problème à résoudre	Des objectifs à atteindre	Méthodes d'apprentissage appropriées	Nombre des personnes concernées	Des fonctions des personnes concernées	Dates prévisionnelles de formation

²⁰ DOUBET(M), Construire un plan de formation, édition Dunod, France 2010, P34.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

--	--	--	--	--	--

Source : établir par l'étudiant

B. Elaboration de plan de formation :

Après l'étape de l'identification des besoins, vient celle de l'élaboration de plan, selon lequel on exprime les types des formations à réaliser, et les manques de compétences à combler.

C. Exécution du plan de la formation :

Il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer la réalisation de la formation. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation avant la réalisation. C'est l'étape de départ des stagiaires dans les centres et organisme de formation.

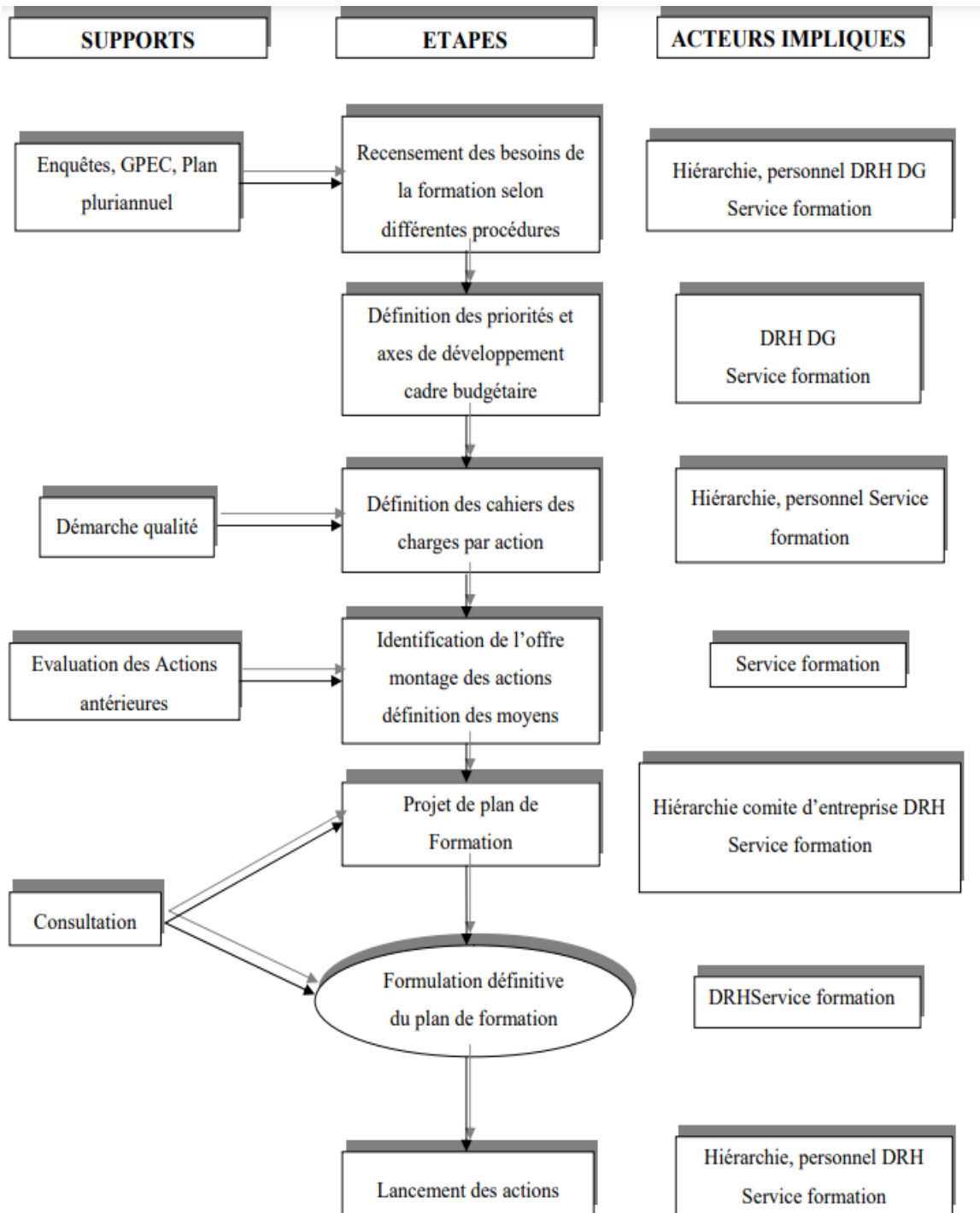
D. Evaluation et suivi de plan de la formation :

Cette dernière étape est destinée à identifier et apprécier les impacts de formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences. A la lumière de ce qui a été présenté, il est remarquable que le plan de formation se considère comme un moyen de réaliser les orientations prise par la direction. Il est indispensable pour toute organisation. En effet, l'efficacité de ce plan implique l'efficacité globale de tout le processus de formation.

L'ensemble de ces étapes sont représentées dans la figure ci-après :

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Figure N°01 : étapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation :



Source : J.P Cîteau, op.cit. P32.

2.2.2 L'évaluation de la formation :

Evaluer c'est attribuer une valeur au plan de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, ...etc.

Une évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage avec les résultats obtenus, il est possible de juger dans quelle mesure les activités de formation sont bénéfiques pour l'employé et s'il y a des avantages spécifiques pour l'entreprise.

➤ Les niveaux de l'évaluation :

Selon **Alain meignant**²¹, il existe quatre niveaux d'évaluation :

Niveau 1 : L'évaluation de la satisfaction (évaluation des réactions) :

L'évaluation de la satisfaction consiste à recueillir l'opinion à chaud des participants sur la prestation de formation.

Cette évaluation est la plus courante et la plus couramment utilisée. Il faut dire que les pratiques sont variées et plus ou moins complexes, elles peuvent être informelles (visites avec ou sans la présence d'un formateur), expressions individuelles ou collectives, questionnaires personnalisés ou anonymes, tomes gradués Synthèse des avis pour tableaux, calcul d'indice de satisfaction, attribution de cotes d'intérêt et de pertinence, etc.

Niveau 2 : L'évaluation pédagogique

La forme la plus courante de l'évaluation pédagogique est évidemment l'examen survenant après la formation. Elle constitue une prise de position de l'organisme de formation sur le niveau acquis, attesté par des épreuves spécifiques qui engagent sa responsabilité.

Elle est appelée également « l'évaluation sommative », c'est-à-dire qu'elle conclut le processus pédagogique par une vérification de la somme des connaissances et des savoir-faire, que la formation se proposait de transmettre, et qu'elle a été intégrée par ceux qui l'ont suivi à un niveau satisfaisant.

²¹ MEIGNANT(A), op cit, P336.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

Il permet une évaluation de niveau ou d'acquisition d'un participant menant à une éventuelle certification pour démontrer des qualifications exactes ; ainsi, il s'agit plus d'un moyen de contrôler les compétences minimales requises que d'une véritable évaluation. Cela peut se faire de différentes manières : questionnaires de contenu pour vérifier les connaissances acquises, tests pour déterminer l'évolution des connaissances, exercices pratiques de connaissances. Une bonne formule consiste à demander au groupe de produire des réalisations tout en observant.

Niveau 3 : L'évaluation du transfert sur les situations de travail :

L'objectif majeur de cette évaluation est de savoir si les participants appliquent ce qu'ils ont appris. Autrement dit, « les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ». Elle établit le lien entre la formation et le salarié dans l'exercice de sa fonction.

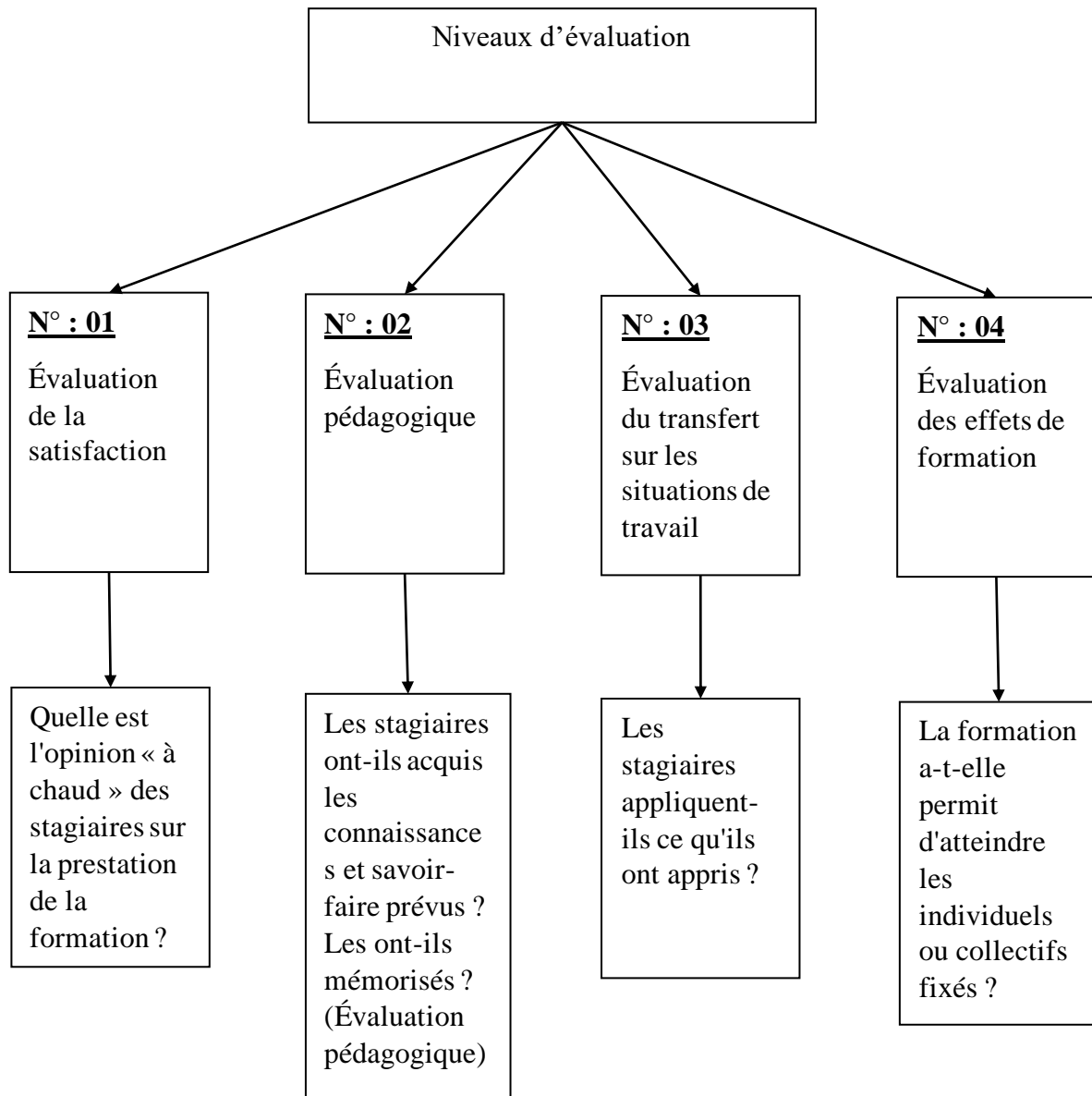
Dans ce cas, la vérification des compétences est effectuée au poste de travail. L'évaluation vise également à aborder la pérennité du savoir-faire. Cette évaluation des effets de l'entraînement relève de l'observation guidée. Ce n'est pas tant une mesure qu'une appréciation.

Niveau 4 : l'évaluation des effets de la formation :

L'évaluation des effets de la formation permet de vérifier l'atteinte des objectifs individuels ou collectifs fixés. Elle établit le lien entre le salarié, la formation et l'entreprise.

Cette évaluation vise à s'assurer que la formation a contribué à l'évolution de l'unité de travail ou de la production par rapport aux résultats visés. Elle permet de juger notamment la pertinence des objectifs de la formation mais aussi la pertinence de la réponse formation et de ses éventuelles limites.

Figure N°02 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation :



Source : Alain Meignant, op cit, P366.

2.3 Evaluation des variables influençant le système formatif en entreprise :

Le processus d'évaluation est la dernière étape du processus de formation, car il s'attache notamment à :

- Estimer la performance

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

- Mesurer l'efficacité du programme de formation et son degré de réussite dans l'atteinte des objectifs fixés
- Mesurer l'efficacité des stagiaires et le degré du changement qu'il a opéré en eux.

Il se poursuit en suivant les comportements des stagiaires après leur retour de la formation, leur pratique immédiate de leur métier, en donnant une image claire de la mesure dans laquelle les stagiaires ont bénéficié de la formation et en identifiant les forces pour les renforcer et les faiblesses pour les éviter.

Le système d'évaluation doit donc être caractérisé par un sérieux loin des émotions, être le plus standard possible et honnête dans les résultats obtenus.

Il existe plusieurs critères pour évaluer les programmes de formation, le plus important est le critère **Donald. Kirk Patrick** Qui définit quatre niveaux d'évaluation de la formation, qui peuvent être précisés comme suit²² :

1. Réaction des stagiaires :

Il s'agit de déterminer ou de mesurer le degré d'adhésion des stagiaires à la formation qu'ils ont reçue en termes d'objectifs, de contenus, de thèmes du programme, de moyens et méthodes de formation, d'efficacité du formateur, de temps alloué à la formation, de salles de formation et autres.

Cette mesure sert à mesurer la valeur de leurs efforts, et ainsi connaître les forces pour les développer et les faiblesses pour les éviter dans leurs futurs programmes et plans.

2. Apprentissage :

Il s'agit de mesurer les connaissances, les compétences et les attitudes acquises par le stagiaire lors de sa participation aux programmes de formation, et cela se fait par la réalisation de tests après avoir terminé le programme. Le degré de compréhension de ce contenu en fonction des résultats des examens.

3- Évaluation du comportement :

Il s'agit d'observer le changement de comportement de l'individu au travail et d'évaluer ce

²²<https://www.kirkpatrickpartners.com> , 15/04/2022, 10 :00.

Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation

changement, ce dernier est suivi après un certain laps de temps après la fin des programmes de formation et le terme comportement est utilisé pour désigner la façon dont le travail est effectué.

4-Évaluation des résultats :

Les résultats sont mesurés par rapport aux objectifs de la formation, ils peuvent être exprimés :

- En améliorant les indicateurs de travail
- En réduisant les coûts
- En améliorant la qualité et les cadences de production (comme le prix des ventes)

Et les problèmes dont souffre l'institution ont pris fin après la formation (comme les plaintes, le taux de blessures. Taux de rejet des ventes...etc.)

Les étapes d'évaluation selon ce critère passent par les étapes suivantes :

1. Définir l'objectif ou le problème organisationnel sous une forme dimensionnelle spécifique : mettre l'objectif de la formation sous une forme quantitative.
2. Demande de programme de la formation.
3. Calculer et identifier les indicateurs précédents, mais après la formation.
4. Évaluation du programme par la différence entre les indicateurs avant et après la formation.

Conclusion :

Enfin, on constate que la formation est l'un des sujets qui a reçu et continue de recevoir une grande attention à l'heure actuelle, en raison du rôle effectif que joue la formation dans le développement de la performance de toutes les catégories de main-d'œuvre et l'amélioration de la qualité des services fournis par les entreprises.

Donc 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.

Chapitre 02 :

Les fondements théoriques de la qualité de service

Introduction :

La qualité de service occupe aujourd'hui une place très importante dans les entreprises prestataires de service, qui conduit à la satisfaction des clients, dont ces derniers cherchent les produits et services qui leur procurent le maximum de satisfaction. L'entreprise doit donc opter une meilleure démarche pour donner un meilleur service aux clients.

Dans ce deuxième chapitre nous présentons les fondements théoriques de la qualité de service, dans la première section nous allons présenter quelques définitions sur la qualité et le service et la qualité dans les services, et nous déterminerons les critères d'évaluation d'une qualité de service Et dans la deuxième section nous présentons la contribution et le rôle de la formation dans la qualité des services de l'entreprise.

Section 1 : la qualité de service : une lecture multidimensionnelle de la littérature

La section présentera des concepts et des définitions sur la qualité et le service et la qualité dans les services.

1.1 la qualité :

Le mot « qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, dans le secteur industriel, ou dans le secteur des services, notamment dans le secteur informatique. Dans ce document, le terme « entreprise » désigne indépendamment toute entreprise, organisation ou association du secteur public ou privé. De même, le terme "client" doit être compris au sens large comme "bénéficiaire", tandis que le terme "produit" doit être compris comme fournissant des livrables (services) matériels ou immatériels. De nombreuses notions se cachent derrière la notion de « qualité », ce document vise à en définir les principaux termes et à comprendre les objectifs et les modalités d'établissement des méthodes qualité.

1.1.1 Définition de la qualité :

La qualité est définie par plusieurs auteurs et spécialistes, selon **JOSEPH JURAN**, la mission fondamentale de toutes entreprises de service est de fournir un service qui répond aux

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

besoins de ses clients, cette mission essentielle (satisfaire les besoins de la clientèle) nous donne une première définition de la qualité.

« QUALITE = APTITUDE A L'EMPLOI »²³

La qualité est définie aussi comme : « L'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des consommateurs. »²⁴

Selon **GUY LAUDOYER**, « la qualité d'un produit ou d'un service est constituée de l'ensemble de ses caractéristiques et aspects appréciables par le client et qui satisfont ses exigences et ceci, pour un prix donné. »²⁵

Jean Chatelet précise que : « La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs. »²⁶

Il découle de ces définitions les exigences suivantes :

- La recherche de la satisfaction nécessite une analyse du point de vue de l'utilisateur : lorsqu'une entreprise fabrique un produit ou conçoit un service, elle doit s'assurer que le produit ou le service répond aux besoins du client. Ces demandes sont de deux types : elles peuvent être définies par les utilisateurs dans des contrats ou des commandes, ou il peut s'agir de demandes latentes parmi un grand nombre d'utilisateurs potentiels ; ces demandes sont déterminées par les producteurs à travers des études de marché.
- L'expression " aptitude à satisfaire les besoins " doit être traduite en un langage qui peut être compris par tous ceux qui participent à la fabrication du produit. Le langage utilisé pour décrire le produit est constitué par la caractéristique qualité. Les caractéristiques varient en fonction de la nature des produits fabriqués. S'il s'agit par exemple, d'un produit alimentaire, les caractéristiques seront liées au poids, au volume, à la teneur en matière grasse, en sucre, en colorant...etc.

1.1.2 Le pourquoi de la qualité :

²³ JURAN, (J), La qualité de service dans les entreprises, éd d'organisation, Paris, 2001, P.11.

²⁴ KOTLER Philip et Autres, Marketing Management, édition Union Public, 10e édition, Paris, 2000, P. 90.

²⁵ LAUDOYER (G), La certification ISO9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, Paris, 2002, P.57.

²⁶ CHATELET (J), Méthodes productique et qualité, Ellipses, paris, 1996, p.12.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

La qualité comme nous l'avons vu est indispensable et cela pour plusieurs raisons et buts.

1.1.2.1 Les raisons :

L'entreprise opte la démarche qualité, parce que le client est devenu plus exigeant et plus informé, donc il faut répondre à ces attentes. Ainsi, la qualité est la seule approche qui peut déterminer le positionnement de l'entreprise et qui améliore sa notoriété et surtout, c'est une arme pour faire face à la concurrence.

1.1.2.2 Les buts :

La qualité a un but principal qui est externe, c'est-à-dire, mieux servir les clients en leur offrant ce qu'ils désirent quand ils le désirent et cela à travers :

- Une identification précise des clients potentiels.
- Une écoute attentive de leurs besoins.

Deux autres buts peuvent être ajoutés mais qui se trouvent à l'interne de l'entreprise à savoir :

-un but social, y compris accroître l'intérêt des employés pour le travail en responsabilisant les employés, en améliorant le travail d'équipe et en nourrissant leur fierté envers l'entreprise.

- Un but économique qui comprend le renforcement de la compétitivité d'une entreprise dans un environnement fortement concurrentiel, l'augmentation de son efficacité et in fine sa rentabilité.

1.1.3 les caractéristiques de la qualité :

A. La qualité est la recherche de l'excellence :

Dans ce sens, la fonction de la qualité est de mesurer cette excellence menant à certaines entreprises à réussir et à dominer le marché et assurant leur service.

B. La qualité est relative :

Elle est définie en termes d'attributs que l'on ne peut toujours définir et évaluer explicitement, si l'on suppose que des produits sont comparables, la qualité peut se définir comme une mesure pondérée des attributs de l'un par rapport à l'autre.

C. La qualité définit l'approche de la valeur ajoutée pour le consommateur :

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

C'est-à-dire, d'une part le profit que l'entreprise tire du consommateur. D'autre part. Ce qu'il est prêt à payer.

Dans notre étude, la Caisse Nationale de Retraite (CNR) est un organisme public, donc la qualité ici se limite aux services, pas aux produits, car elle fournit des services gratuits aux citoyens.

1.2 Le service :

La notion de service n'est pas limitée à quelques secteurs d'activités. L'ensemble des Entreprises est concerné y compris les entreprises industrielles comme l'automobile, L'éducation alimentaire. Le service n'est plus seulement délivré par une main d'œuvre, il peut Aujourd'hui être délivré par des machines (exemple : un guichet automatique dans l'agence D'une banque) dans tous les cas il a le même objectif qu'un produit : satisfaire un besoin du Client.

1.2.1 Définition de service :

Etymologiquement le mot « service » vient de latin « servus », qui signifie esclave, mais il ne sous-entend pas une relation dominante dominée, mais tout simplement être à l'écoute de client en conservant une relation fondée sur le respect mutuel.

Définition de KOTLER et DUBOIS « un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique »²⁷.

Définition de LANGEARD et EGLIERP, définissent le service comme « le résultat de l'interaction entre trois éléments de base, le client, les supports physiques et le personnel en contact, ce résultat constitue les bénéfices qui doivent satisfaire le besoin du client »²⁸.

Selon HOROVITZ (J) le service est « l'ensemble de prestations qui répond aux attentes des clients en fonction de l'image du prix et de la réputation en cours »²⁹.

DENIS Lapert précise que : « un service est une action ou une prestation offerte par l'une des parties à l'autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est

²⁷ KOTLER(p) et autre, op.cit. p443.

²⁸ LANGARDE (E) et EGLIER(p), la servuction, le marketing des services, éd Mc Graiw-hiel, Paris, 1987, p16.

²⁹ HOROVITZ(j), la qualité dans les services, inter édition, Paris, 1997, P7.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production »³⁰.

En fin, « Un service est une activité économique qui crée de la valeur et procure des avantages aux consommateurs à un moment et à un endroit donné, entraînant un changement souhaité chez le destinataire du service ».

A partir de ces définitions, nous pourrions distinguer les différentes caractéristiques ou spécificités de service.

1.2.2 les caractéristiques des services :

On peut distinguer quatre (04) caractéristiques essentielles de service qui sont les suivantes³¹ :

A. L'intangibilité :

La différence qui existe entre un bien et un service, c'est que ce dernier n'est pas un objet matériel. Autrement dit, le service ne peut être vu, senti ou touché.

B. L'inséparabilité :

Les services sont produits en même temps qu'ils sont consommés, ce qui signifie simultanéité, proximité physique, et ne suit pas les règles chronologiques classiques.

Produit —————> **distribution** —————> **consommation.**

C. L'hétérogénéité :

C'est-à-dire que la nature de service peut varier en fonction de sa production, du client et de moment qui rend son homogénéité plus complexe. Cette dernière se différencie selon le niveau socioculturel et géographique

D. La périssabilité :

C'est à dire que le service ne se stocke pas, cette spécificité est une conséquence directe de l'inséparabilité de service, car ce dernier est consommé en même temps qu'il est produit.

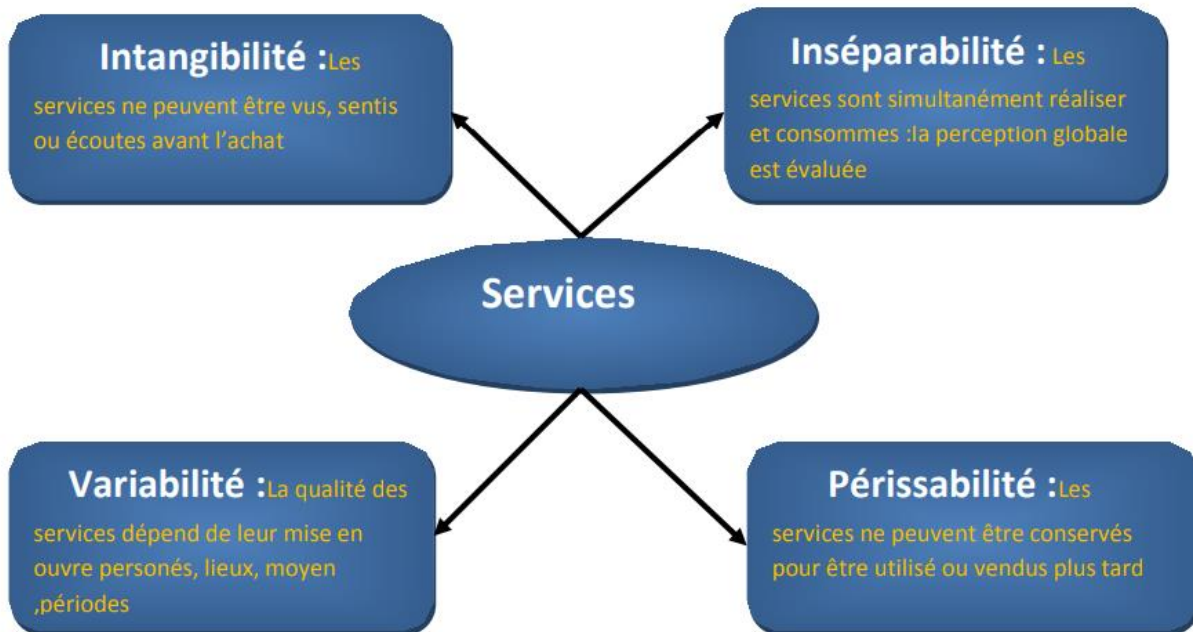
³⁰ DENIS Lapert, le marketing des services, Dunod, paris, 2005, p96.

³¹ KOTLER, (Philip) et DUBOIS, (Bernard), 10ème, op.cit. P445.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

Ces caractéristiques sont comme nous les voyons tout ce qui fait l'avantage et en même temps la complexité de la prestation. Autrement dit, le service rend difficile son évaluation avant son utilisation à cause de la simultanéité de sa fabrication et de sa consommation.

Figure N°03 : les caractéristiques d'un service :



Source : Hermel (Laurent), loiyal (herard) ,100 questions pour comprendre agir, qualité de service, Afnor édition, paris, 2009, P04.

1.2.3 Les différents types de service :

Les services se présentent sous plusieurs formes, en les distinguant selon leur nature et leur nécessité à nos yeux. De plus, l'entreprise ne se limitera pas à fournir des services isolés au client, mais a besoin d'un service de base à travers lequel le client trouvera plus de commodité et d'autres éléments qui le satisfont mieux. A cet effet, on peut différencier les services dits périphériques autour d'un service de base.

1.2.3.1 Le service de base :

Généralement C'est un service par lequel un client est poussé à faire son acquisition en vue de satisfaire ses besoins principaux.

1.2.3.2 le service périphérique :

Un service périphérique, c'est une prestation par laquelle le client trouvera un « plus » à son service de base, qui rehaussera sa valeur et qui permet de faire un service plus performant

Ce « plus » constitué d'un ensemble des services de moindre importance par apport au service de base proprement dit.

Un service périphérique est un facteur déterminant pour le client, car il influe grandement sur son choix.

1.2.4 Le système de servuction :

1.2.4.1 Définition de système de servuction :

J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON, définissent la servuction comme suit : « La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaire à la prestation de service. »³²

EIGLIER.P et LANGEARD.E définissent la servuction comme : « L'organisation systématique et cohérentes de tous les éléments physique et humains de l'interface client, entreprise, nécessaire à la réalisation d'une prestation de service, dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de la qualité ont été déterminées.³³ »

De ces deux définitions, on peut déduire que la production de services dépend de la mobilisation de ressources matérielles et humaines, à partir desquelles on peut identifier les différents éléments de services.

1.2.4.2 Les éléments de système de servuction :

Les éléments d'un système de servuction sont les suivants :

- **le client** : Celui-là est un élément primordial et sa présence est absolument indispensable car sans lui le service ne peut exister.

³² LENDREVIE (J) et Autres, MERCATOR, théorie et pratique du marketing, 7ème, éd., Dalloz, Paris, 2003, P.1013.

³³ IGLIER (P) et Autres, La servuction, le marketing des services, éd Mc Graw-hill, Paris, 1981, P.15.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

- **le support physique** : Il s'agit d'équipements nécessaires pour produire un service, soit pour la personne contactée, soit pour le client, soit dans la plupart des cas pour les deux.
- **le personnel en contact** : Il s'agit des personnes employées par l'entreprise de service et qui sont en contact direct avec le client.
- **le service** : Celui-ci est le résultant des trois éléments de base qui sont le client, le support physique et le personnel en contact.
- **le système d'organisation interne** : Cet élément est considéré comme une partie invisible du client de la société de services. Il s'agit d'un personnel physique d'appui et de contact, géré par l'organisation interne de l'entreprise, qui comprend toutes les fonctions traditionnelles de l'entreprise (finance, marketing, ressources humaines, etc.). Ce système d'organisation interne a un impact direct sur le personnel de soutien physique et de contact.

1.3 La qualité dans les services :

D'une manière générale, la qualité de service est devenue un facteur clé dans la décision d'achat, il y'à cela plusieurs raisons. Dans tous les domaines, du tourisme à l'informatique, de la banque à l'industrie, la concurrence s'est accrue, sollicitant de la mémé coup le client par une diversité de plus en plus grande de service.

Dans cette section on va voir les définitions, les caractéristiques, les critères et le processus d'évaluation de la qualité de service ; et ensuite ses mesures, la certification et la norme, et enfin ses avantages et inconvénients.

1.3.1 Définition de la qualité de service :

Selon **JAQUE HEROVITZ**, définit la qualité de service comme suit : « La qualité de service est le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible, c'est en même temps, la mesure dans laquelle elle s'y conforme. »³⁴

La qualité de service est aussi « la satisfaction globale que prouve l'ensemble des services élémentaire proposés par l'entreprise aux clients et qui déterminent le niveau de performance. »³⁵

³⁴ HOROVITZ (J). op.cit., P.46.

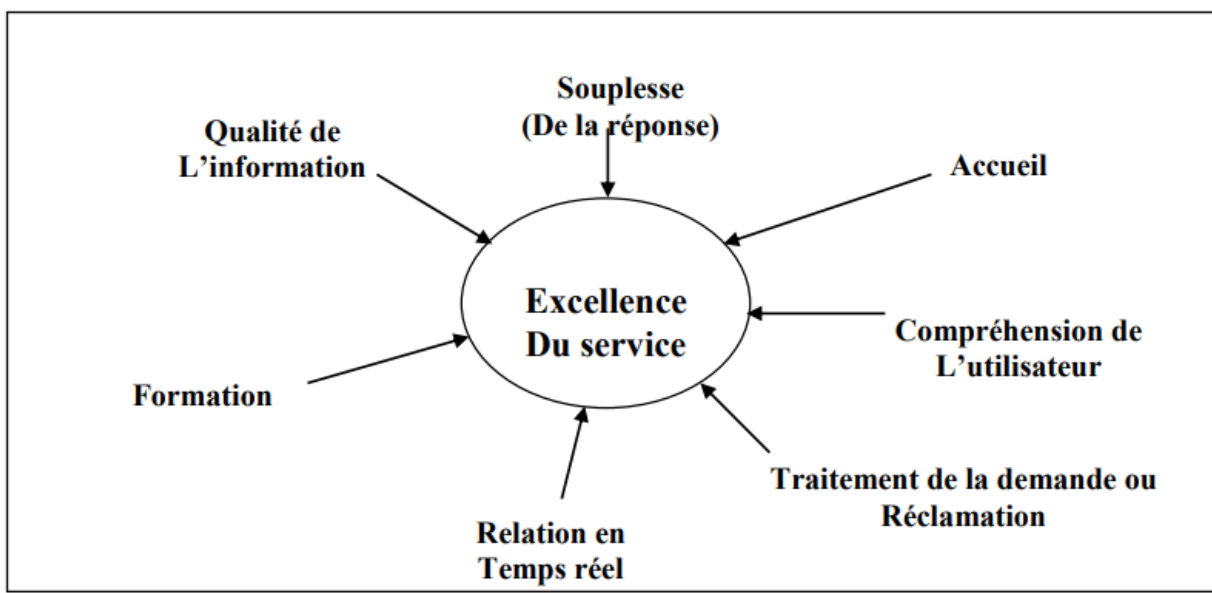
³⁵ HARMEL (L), La qualité de service, édition Saint-Denis, 2005, P. 82.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

La qualité de service c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après-vente associé au service principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service.³⁶

Ainsi, la qualité de service est la différence entre le service attendu et la perception de ce qui est réellement fourni. Cette différence est négative lorsque l'offre est inférieure à l'attente, et positive lorsque l'offre est supérieure ou égale à l'attente.

Figure N°04 : La qualité dans les services :



Source : www.ualityandco.com; (10/05/2022 à 15 :00).

1.3.2 Les mesures de la qualité de service :

La mesure de la qualité de service est le point de départ et d'arrivée d'une démarche visant à satisfaire les clients, et la mesure de la qualité de service peut être divisée en deux parties :

- Mesures externes : Il s'agit de la performance du consommateur vis-à-vis de l'entreprise.
- Mesures internes : Il s'agit de la qualité du travail ou des processus internes de l'entreprise (employés).

³⁶ BARUCHE(JP), La qualité de service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité, édition Les Editions d'Organisation, Paris, 1992, P. 17.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

1.3.2.1 Les mesures externes :

Des différentes méthodes complémentaires utilisées par les entreprises de service en vue de mesurer la qualité de leur service qui sont :

A. La méthode de l'incident critique :

Cette méthode est purement qualitative, qui consiste à collecter des informations à l'aide d'entrevues individuelle auprès des clients, qui permet ainsi à l'entreprise de détecter les difficultés éprouvées par la clientèle.

La gestion des réclamations : elle consiste à enregistrer les plaintes des clients et fournir des réponses précises par l'entreprise, cette méthode est comme la précédente, elle permet à l'entreprise de déterminer les difficultés et observer les tendances, cependant la gestion des réclamations exige des ressources humaines et un budget important.

B. Le client mystère :

Il fait partie de personnel de l'entreprise, il observe les conditions réelles dans lesquelles les clients sont accueillis, cette méthode permet d'observer le comportement des employés dans la réalité.

C. La carte de commentaire :

C'est un questionnaire mis à la disposition des clients pour préciser les réclamations, les compléments ou les suggestions.

D. Enquête de satisfaction :

Cette méthode permet aux entreprises de se positionner par rapport à la concurrence en termes de perception de la qualité, d'analyser les causes internes et de comprendre les causes de l'insatisfaction des clients, et c'est une méthode statistique basée sur des échantillons.

1.3.2.2 Les mesures internes :

Ces mesures adhèrent généralement au respect de l'environnement et du climat de travail offerts aux collaborateurs et à la mise en place d'indicateurs de performance propres à chaque service.

On peut distinguer trois (03) mesures internes spécifiques à l'environnement de travail.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

- Une enquête auprès de la direction destinée à connaître les degrés de satisfaction des dirigeants par rapport à la manière dont l'entreprise est gérée. Elle porte sur le climat qui règne au sein de la direction.
- Une enquête d'opinion auprès des employés qui détermine le climat du travail.
- Une enquête sur la satisfaction interne destinée à vérifier si les différents départements, les différentes fonctions et le personnel de l'entreprise fonctionnent en équipe et entretiennent des relations du client à client.

1.4 le processus d'évaluation de la qualité de service :

Selon **LENDREVIE (J), LEVY(J)** et **LINDON(D)**, le processus d'évaluation de la qualité de service est comme suit³⁷ :

Il y a eu de nombreuses tentatives pour modéliser le processus par lequel les consommateurs évaluent la qualité du service. Parmi les modèles proposés dans ce contexte, mentionnons les modèles qui mettent l'accent sur la notion de zones de tolérance. Ce nouveau concept permet de faire le lien entre le service que le client attend et le service minimum que ce dernier est prêt à recevoir. Ainsi, le modèle nous permet de distinguer les services attendus, souhaités, acceptables et perçus.

Le service que le client attend est un compromis entre le service souhaité (comme il se doit) et le service acceptable (car le client est prêt à l'accepter). L'écart entre les services souhaités et acceptables est appelé la "zone de tolérance". Un service perçu inférieur aux attentes se traduira par des clients insatisfaits.

Les services requis sont influencés par deux facteurs principaux : les facteurs spécifiques au client et les facteurs liés à l'entreprise. Le service requis dépend du tempérament persistant du client, de son niveau général d'exigence de service et de ses besoins personnels. Elle dépend également des engagements de l'entreprise, explicites (publicité, actes de vente, contrats) ou implicites (éléments tangibles, prix, etc.), de la bouche à oreille, de l'expérience de service passée.

Le service Acceptable, c'est-à-dire le service minimum accepté, dépend des attentes (des cas d'urgence réduisent par exemple, le niveau minimum de service accepté), de la perception des

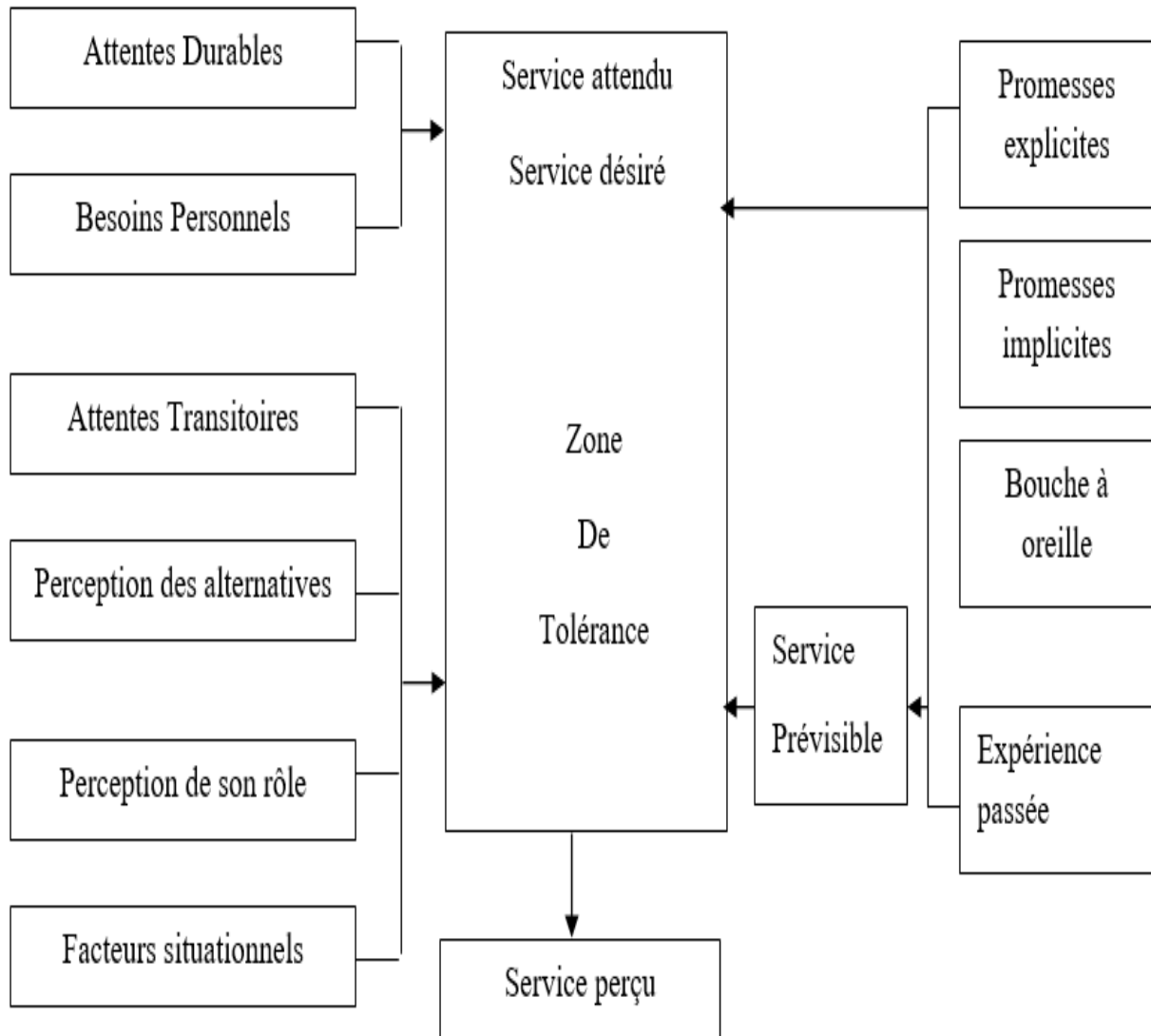
³⁷ LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), op.cit. p. 1011.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

alternatives (comparaison avec la concurrence), de la perception de son propre rôle par le client (A-t-il ou non bien rempli son rôle ? A-t-il été clair dans l'expression de son besoin ?). Et de facteurs situationnels (conjoncturels). Il dépend également d'une certaine anticipation du Client à l'égard du service prévisible de l'entreprise, fondé sur l'expérience passée, la bouche à oreille, les promesses qui lui sont faites.

La comparaison entre le service "attendu" (service désiré/ acceptable) et le service « perçu » par le client durant l'expérience du service crée soit la satisfaction, soit l'insatisfaction du client.

Figure N°05 : Processus d'évaluation de la qualité de service :



Source : LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON(D), op.cit., p.1013.

Section 2 : La formation est un élément clé pour le développement de la qualité de service

La section présentera la contribution de la formation sur la qualité de service

2.1 La contribution de la formation dans la qualité de service de l'entreprise :

La formation a une relation forte et directe avec l'amélioration continue, donc l'un augmente en augmentant l'autre et diminue en diminuant, ils forment un système fermé, et avec ce système, ils forment une rétroaction. C'est un moyen de développement économique, de prospérité sociale, d'assurance contre le chômage, la vieillesse et la perte de travail, un haut niveau de performance, une production accrue en quantité et en qualité, et des coûts et dépenses réduits avec moins de temps, une simplicité d'effort et moins de pertes.

Le processus d'amélioration continue est l'un des piliers sur lesquels s'appuie l'organisation pour développer ses performances et renforcer sa position dans la gestion de la qualité totale. L'une des techniques les plus importantes utilisées dans ce processus est le travail d'équipe formé et qualifié pour travailler au sein d'un environnement intégré et interactif et équipe dans la performance des processus administratifs et de production. C'est là que réside la relation positive entre la formation en tant que moyen administratif. C'est l'une des stratégies de gestion des ressources humaines, et l'amélioration continue est un élément essentiel et un principe efficace de la gestion de la qualité totale. Il a été énoncé dans l'un des principes de « Joseph Juran » pour la qualité totale (dispenser des formations dans le domaine de la qualité).

La qualité des services a occupé diverses organisations, en particulier celles de service, car l'intérêt pour ce sujet a augmenté à la lumière des développements rapides dans divers domaines, y compris la concurrence féroce, le développement technologique, la sensibilisation accrue, les attentes élevées, l'ouverture mondiale et le souci accru de fournir des services qui répondent aux attentes des bénéficiaires à des coûts raisonnables. Parmi les services qui ont commencé à recevoir une attention croissante pour améliorer leur qualité figurent les services de formation. Les organisations considèrent la formation comme un investissement dans leurs ressources humaines, allouant toutes les capacités et dispositions pour assurer son succès. Elles souhaitent que cet investissement atteigne ses objectifs de manière efficace et efficiente. Par conséquent, nous avons

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

commencé à remarquer un intérêt accru pour la qualité des services de formation, que ce soit par l'utilisation de technologies de pointe, ou en développant des outils pour mesurer l'efficacité de la formation, ou en recherchant des certificats internationaux dans le domaine de la qualité, et d'autres manifestations d'intérêt.

La qualité de la formation est généralement vue sous deux angles, l'un interne, l'un axé sur le respect du cahier des charges sur lequel a été conçu le service de formation, et l'autre externe axé sur la qualité du service de formation. Perçu par les clients.

L'adoption du concept de qualité externe pour le service de formation est plus importante car le concept de qualité dans ce sens se concentre sur la perception des clients et sur la base duquel le service est formé à la lumière des attentes des clients, mesurant ainsi la qualité des services de formation doit être formé sur la base de la recherche des mesures qui sont liées à et expriment cette perception, c'est-à-dire que le concept de qualité du service de formation est différent de celui défini par les spécifications standard, car il existe un écart entre la qualité perçue par les clients et la qualité standard.

La qualité dans le domaine des services de formation reflète trois dimensions fondamentales : la qualité physique, qui est liée à l'environnement entourant la prestation du service, la qualité de l'organisation, qui est liée à l'image de l'institution de service et à l'impression générale de celui-ci, et la qualité interactive, qui représente le résultat des processus d'interaction entre les employés de l'institution de service et les bénéficiaires du service.

L'amélioration de la qualité des services de formation nécessite une prise de conscience de l'importance, des dimensions et des exigences de la qualité des services, le développement et l'application de normes pour identifier la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de ces services, et l'introduction d'améliorations continues basées sur les résultats de l'examen de la réalité des services rendus aux bénéficiaires.

La formation à la gestion de la qualité totale n'est pas seulement un processus initial par étapes effectué par l'organisation lors de l'initiation de la mise en œuvre des programmes de qualité totale, mais plutôt un processus simultané lié à l'amélioration continue des performances.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

La formation est d'une grande importance pour atteindre les principes de la qualité totale dans toutes ses dimensions : planification, contrôle et amélioration.

La formation et le perfectionnement du personnel ne sont pas isolés de tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Cela indique également que le processus de formation vise à qualifier les employés afin qu'ils puissent s'acquitter des responsabilités qui leur sont confiées dans l'emploi actuel et respecter les normes requises.

La maîtrise de la qualité totale est étroitement liée à la stratégie de formation. La supervision est une fonction de base qui vient compléter le cycle scientifique des principes de la gestion de la qualité totale. Elle est représentée et incarnée dans les trois coins des entrées, des opérations de traitement et des sorties, dont le but est de corriger la trajectoire de la performance et d'obtenir une amélioration continue des processus de gestion, et la formation est ce qu'elle n'est qu'un processus, dont l'objectif principal est d'améliorer et de développer la performance, c'est là que réside la relation essentielle entre la supervision et la formation, qui cherchent tous deux à corriger le cap et à améliorer les performances.

C'est ce qu'appelait Juran, qui est considéré comme l'un des pionniers de la qualité totale, et il est le propriétaire de la triple qualité (planification, contrôle et amélioration),

Juran a identifié dix étapes pour améliorer la qualité totale, y compris (offrir une formation dans le domaine de la qualité totale

Alors grâce à la formation Développer la qualité de service, vous comprendrez les comportements et les exigences des clients ainsi que l'importance de votre comportement. Vous Suarez déterminer les critères qualité des clients.

Nous concluons de ce qui précède avec nous que la stratégie de formation aide essentiellement à l'application de la gestion de la qualité totale, et au-dessus de ces principes se trouve le processus de planification de la qualité.

2.2 La formation ; un critère d'évaluation de la qualité de service

pour qu'une entreprise réussisse sa mission elle doit prendre en considération l'intensité de la concurrence pour cela elle doit opter pour le développement de produit d'une qualité supérieur ainsi qu'une meilleure satisfaction de ces clients et cela nécessite une formation bien adaptée aux

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

objectifs de l'entreprise. A travers la formation, l'entreprise pourra évaluer sa qualité de service, où elle comprend les points suivants ;

2.2.1 : Evaluation du comportements et exigences des clients :

L'un des objectifs de la Caisse nationale de retraite est de satisfaire les désirs de ses clients et de fournir les meilleurs services, car les clients satisfaits sont la principale raison et le facteur générateur pour faire monter les institutions publiques, augmenter les compétences et développer les compétences pour fournir la qualité attendue. et services.

Mais pour que cela se produise réellement et pour que les institutions publiques en général et la Caisse nationale de retraite en particulier parviennent à ce résultat, il est indispensable de comprendre le comportement moderne et contemporain du client, de connaître ses centres d'intérêt et ses habitudes de service et de comportement, ainsi elle peut en effet lui apporter les solutions les plus adaptées à ses besoins.

Dans ce contexte, vous devez savoir que les actions et le comportement du client ne sont pas fixes, mais changent plutôt de temps en temps, et cela affecte le contexte social. Si votre objectif est de fournir les meilleurs services et la satisfaction du client, il est vraiment essentiel que vous connaissiez les caractéristiques distinctives du client moderne.

2.2.2. Evaluations des critères qualité de service :

L'évaluation de la qualité par les clients s'appuie sur dix critères qui ne revêtent pas tous le même degré d'importance aux yeux des clients. Il s'agit de la³⁸ :

- **Tangibilité de l'offre de prestation** : comme l'apparence des supports matériels et de communication, ainsi que celle de personnel.
- **Fiabilité** : capacité du prestataire à réaliser le service correctement et de manière constante.
- **Rapidité** : ou plus précisément l'aptitude à délivrer le service dans les délais normalement acceptable par le client.

³⁸ DUPONT(F), Management des services, éditions ESKA, Paris, 2000, p66.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

- **Compétence** : L'organisation du service dispose des connaissances, des moyens, de savoir-faire et des capacités requises pour fournir le service. Il s'agit ici du professionnalisme de l'organisation et du personnel en contact avec le client.

- **Courtoisie** : Politesse, respect et contact personnel amical. -

Crédibilité et l'honnêteté de l'entreprise de service : Cette caractéristique concerne la notoriété de l'organisation, sa réputation, sa garantie de sérieux et son honnêteté.

- **Sécurité** : Absence de danger, de doute, de risque (physique, financier ou moral).

- **Accessibilité des services** : c'est –à-dire la facilité avec laquelle le client peut utiliser le service à l'instant où il le désire.

- **Communication** : L'organisation veille à tenir les clients informés du contenu précis de l'offre de service et cela dans un langage compréhensible et adapté à chaque type de clients.

- **Compréhension du client** : Les efforts déployés par l'entreprise pour connaître les clients et leurs besoins spécifiques et de s'y adapter le mieux possible.

Dans une politique de qualité de service, il est important d'assurer la plus grande homogénéité entre tous ces critères, celle-ci étant jugée dans sa globalité, et si un aspect venait à marquer c'est tout le service qui est remis en cause, car les clients ont tendance à s'arrêter sur le maillon le plus faible de qualité de service et généraliser les défauts à tout le service.

Conclusion :

Nous concluons que la qualité de service est l'approche moderne de toutes les organisations, car elle est devenue un impératif de survie, de continuité et d'obtention d'un avantage concurrentiel, car toutes les organisations ont compris qu'elles pouvaient faire de la qualité une source de leur compétitivité afin de servir le client et d'augmenter leur part de marché. La philosophie de la gestion de la qualité des services repose sur des principes et des fondements que toute organisation doit adopter pour atteindre la meilleure performance possible car cela signifie faire le bon travail correctement dès la première fois.

Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service

Donc La qualité de service occupe aujourd'hui une place très importante dans les entreprises prestataires de service, qui conduit à la satisfaction des clients, dont ces derniers cherchent les produits et services qui leur procurent le maximum de satisfaction.

Chapitre 3 :

**L'impact de la formation sur la qualité de
service au sein de l'entreprise CNR
ALGER EST**

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Introduction :

Après avoir abordé l'aspect théorique de notre sujet d'étude, nous avons procédé à une étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise la CNR ALGER EST.

L'objectif de notre étude dans ce chapitre est de voir l'impact de la formation sur la qualité de service au sein de cette entreprise, Pour cela, nous avons devisé ce chapitre en deux sections, Dans la première section on présente en générale l'organisme d'accueil « CNR » ALGER EST et ses missions dans la deuxième section on analyse les résultats recueilles suite aux questionnaires distribués aux employés de la « CNR ».

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Présentation de la CNR ALGER EST :

La Caisse Nationale des Retraites (CNR) d'ALGER EST est un organisme de sécurité sociale crée par décret N° 85-223 du 20/08/1985, son statut juridique et son organisation administrative sont définis par le décret exécutif N° 92-07 du 04/01/1992.

La CNR a le même statut et la même organisation administrative et financière que les autres organismes créent par le même décret : la CNAS et la CASNOS.

Cette caisse est gérée par une direction générale sise à Alger, sous tutelle du ministère de travail et de la sécurité sociale. Elle dispose d'une agence dans chaque wilaya, qui la représente dans toutes les activités liées à sa mission ainsi que devant les tribunaux et les autorités locales.

1.1.1 L'histoire de la CNR :

Durant la période coloniale, la sécurité sociale n'existe pas pour les «indigènes», ce n'est qu'après une grande lutte des travailleurs, notamment après la deuxième la deuxième guerre mondiale que l'assemblée Algérienne, par une décision datée de 1949, consentir à instituer un système de sécurité sociale généralisé en Algérie. C'est ainsi que les assurances sociales naissent le 01/04/50 quant au système de régime générale, est ne sera instituer qu'à partir du 01/01/1953.

La sécurité sociale est un ensemble des administrations publiques dont l'objet est le versement de prestations sociales, à partir des cotisations provenant des assurés.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Avant, il existait presque autant d'organismes de retraites que des secteurs d'activité, nous retrouvons ainsi plusieurs caisses de retraites qui gèrent chacune les retraites pour un secteur d'activité donné à l'exemple ;

- **La CAAV** : chargée de la gestion des pensionnés du régime général;
- **La CGR** : chargée de la gestion des pensionnés fonctionnaires;
- **La CNMA**: chargée de la gestion des pensionnés du régime agricole;
- **La CSSM** : chargée de la gestion des pensionnés du secteur des mines ;
- **La CAVNOS** : chargée de la gestion des pensionnés non-salariés;
- **L'EPSGM** : chargé de la gestion des pensionnés gens de mer;
- **La CAPAS** : chargée de la gestion des pensionnés de la SONEGAS; La Caisse de Retraite des personnels de la SNTF.

Ce système est resté en vigueur longtemps après l'indépendance. Il en a résulté une disparité flagrante en ce qui concerne les avantages dont bénéficiaient les retraites de différents régimes ainsi que les conditions exigées par l'ouverture des droits, pour le motif que chaque régime appliquait sa propre réglementation.

C'est qu'en 1983 que le système de sécurité sociale en général et de retraite en particulier est bouleversé par une réforme radicale du secteur avec la parution d'un ensemble de lois sociales.

- N°83- 11 : Assurances sociales
- N°83- 12 : Retraite
- N°83 - 13 : Accident de travail
- N°83- 14 : Cotisations
- N°83 -15 : Contentieux

Ces lois, ont eu pour objet principal l'institution d'un régime unique pour chaque risque.

C'est le cas des régimes de retraite qui sont unifiés par la loi N° 83-12 de 02/07/1983 et dont la date d'effet est fixée au 01/01/1984, à partir de cette date, le nouveau système de retraite unifié entre en vigueur.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

L'unification des régimes de retraites a eu pour effet de dissoudre tous les organismes existants.

Pour la gestion de nouveau système unifié de retraite, un nouvel organisme fut créé : c'est la Caisse Nationale des Retraites (CNR).

1.1.2 Statut juridique :

La Caisse Nationale des Retraites est un établissement public à gestion spécifique régi par les Lois applicables en la matière. Le décret N°92-07 du 04 Janvier 1992 précise dans son article 2 que la caisse est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

1.1.3 Fonctionnement Administratif :

Les organes essentiels chargés d'assurer le fonctionnement de la caisse sont :

- Le conseil d'administration.
- Le Directeur Général.

1.1.3.1 Le Conseil d'Administration :

« Il administre, contrôle et anime la Caisse. Il est composé de 29 membres répartis comme suit :

- 18 représentants des travailleurs par les organisations syndicales les plus représentatives.
- 9 représentants des employeurs dont 2 représentants de la fonction publique.
- 2 Représentants du personnel de la Caisse ».

1.1.3.2 Le Directeur Général :

Le Directeur Général dirige la Caisse et assure son fonctionnement sous le contrôle du conseil d'administration.

1.1.4 Le siège de la caisse :

Le siège de la caisse est chargé notamment :

- D'organiser, de planifier, de coordonner et de contrôler : Les activités des agences de wilaya et d'antennes d'administration ou d'entreprise, La gestion des équipements et des

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

moyens humains et matériels de la caisse ; De gérer le budget de la caisse, de coordonner les opérations financières et de centraliser la comptabilité générale.

- De coordonner le recouvrement des cotisations de retraite.
- De gérer et de reconstituer les carrières des assurés sociaux.
- D'organiser l'information des assurés sociaux et des employeurs.
- De suivre l'application des conventions et accords en matière de retraite.

Sous l'autorité du Directeur Général, assisté d'un directeur général adjoint, le siège de la Caisse comprend :

- La direction des retraites.
- La direction de la gestion des carrières des assurés sociaux.
- La direction des finances ou l'agent chargé des opérations financières.
- La direction de l'informatique et de l'organisation.
- La direction de l'administration générale.
- L'inspection générale.

Le directeur général est, en outre, assisté de conseillers et d'assistants pour la prise en charge de dossiers particuliers et de travaux d'étude, de recherche et d'analyse dictés par la conjoncture.

1.1.5 L'organisation interne de la caisse :

L'organisation de la CNR repose sur une large décentralisation (déconcentration en réalité puisque les agences n'ont pas la personnalité juridique et ne sont pas dotées de l'autonomie financière.

L'organisation interne telle que prévue par l'arrêté ministériel du 16 Avril 1997, se présente comme suit :

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Tableau N°04 : Dénombrement de l'organisation de la caisse

Services centraux (Le Siège)	01
Agences locales ou régionales	46
Antennes d'administration et d'entreprises	02
Centres de calcul informatique régionaux	10
Centres régionaux d'archives	03

Source : CNR

1.1.6 Présentation du système de retraite Algérien

Le système national de retraite actuellement en vigueur a été institué par la loi n° 83-12 du 02 juillet 1983 entrée en application à compter du 1er janvier 1984. Cette dernière a réalisé une refonte totale du système au travers, notamment, l'uniformisation des prestations et de l'unification administrative du fonctionnement.

D'importantes modifications au plan des conditions d'octroi et du niveau des avantages ont été introduites à quatre reprises par :

Le décret législatif n°94-10 du 26 mai 1994 instituant la retraite anticipée.

L'ordonnance n° 96-18 du 06 juillet 1996

L'ordonnance n° 97-13 du 31 mai 1997

La loi n° 99-03 du 22 mars 1999

Par ailleurs, le système actuel fonctionne selon les règles suivantes :

Unification de l'âge de départ à la retraite à 60 ans avec cependant certaines dérogations ou bonifications, pour des catégories particulières (moudjahidine, femmes, travailleurs occupés dans

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

des emplois comportant des nuisances) et certaines facilitations (32 ans d'activité sans condition d'âge et plus de 20 ans d'activité avec plus de 50 ans d'âge).

Unification du taux de validation des années d'assurance à 2,5% par année.

Institution d'un montant minimum de pension égal au SNMG ramené à 75% du SNMG depuis 1994.

Fixation du taux maximum de la pension à 80% avec plafonnement de l'assiette de calcul à 15 fois le SNMG (180 000 DA).

Fixation d'une durée de carrière maximum relativement courte soit 32 ans.

Calcul de la pension sur le salaire mensuel des 12 derniers mois, porté à 36 mois depuis juillet 1996, 48 mois depuis mai 1999 et 60 mois à compter du 1er janvier 2000 (pratique internationale 3 à 10 ans).

Droits des ayants-droits du pensionné : 90 % du montant de la pension du dé-cujus en

Moyenne et avec conditions d'âge et/ou de ressources).

À travers ce bref aperçu de la CNR, il en découle que la législation algérienne en matière de retraite se considère parmi celle accordant la meilleure protection au regard des principaux paramètres d'appréciation des systèmes :

- L'étendue de la population couverte
- Le taux de remplacement du revenu d'activité (montant des pensions)
- Le mode de revalorisation des pensions
- Le montant minimum de pension
- La protection des ayants-droits survivants

Les avantages garantis par la CNR comprennent les pensions et allocations de retraite directes, les pensions et allocations de réversion (droits dérivés) la pension de retraite anticipée, la retraite proportionnelle et la retraite sans conditions d'âge.

En contrepartie, la fraction de cotisation affectée à la branche retraite avait été fixée en 1985 à un niveau extrêmement bas, soit 7 %.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Cependant, il convient de relever que ce taux à, à plusieurs reprises, connu des relèvements à savoir :

Tableau N°05 : Les taux de cotisations affectés aux branches « Retraite » et « Retraite Anticipée » au septembre 2021

1991	11%
1998	12.5%
1999	14%
2000	16%
2006	17.25%
2015	18.25%
2021	18.5%

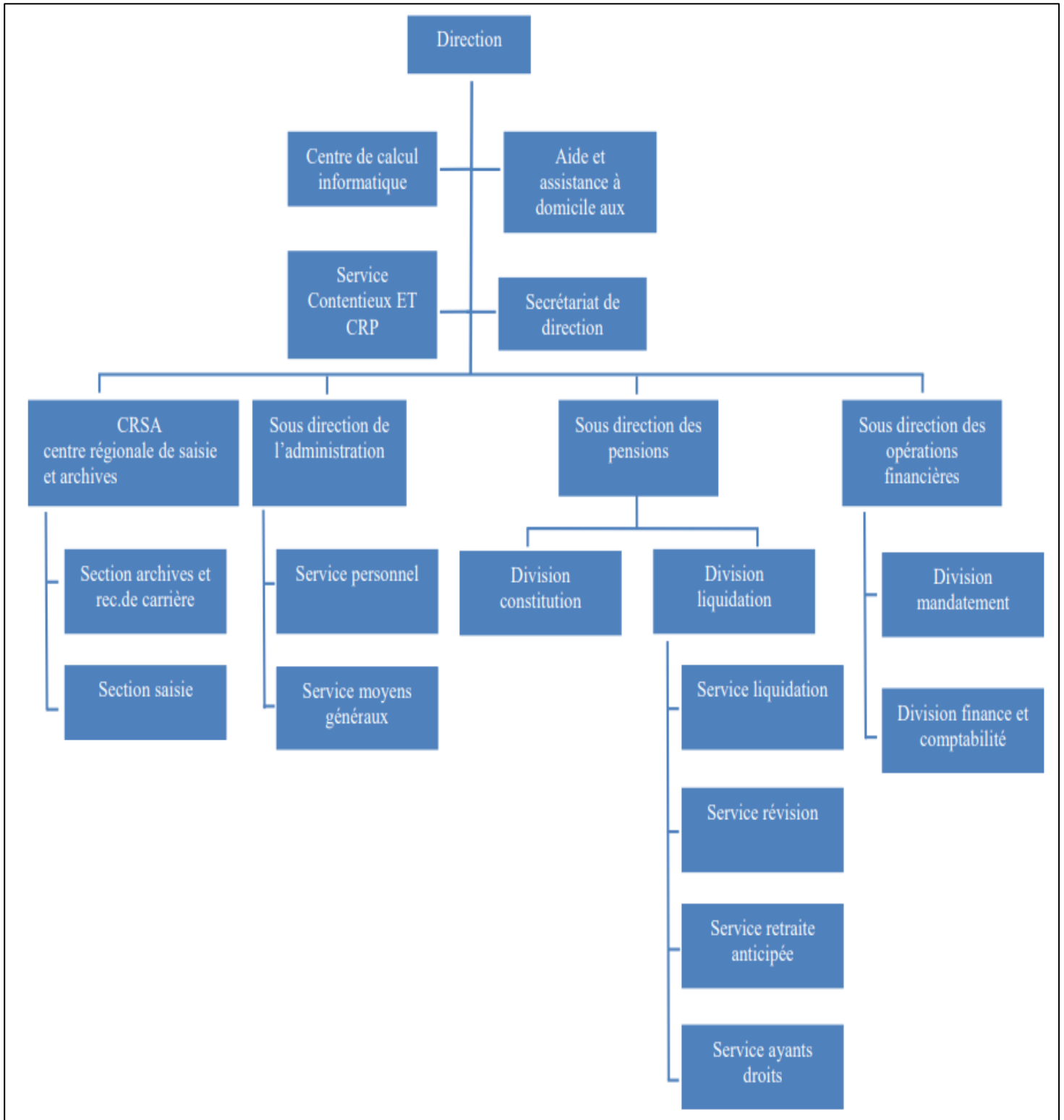
Source : CNR

1.1.7 L'organigramme de la caisse nationale des retraites d'ALGER EST :

L'organigramme de la CNR d'Alger Est se présente comme suit :

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°06 : L'organigramme de la CNR d'Alger Est



Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

La CNR d'ALGER est constituée principalement de [21] :

A. La direction de l'agence :

assurée par le directeur, et ses missions sont les suivantes :

- Veiller sur le bon fonctionnement de l'agence ;
- Coordonner et contrôler l'ensemble des activités administratives ;
- Prise en charge, des activités extérieures à l'agence locale.

Les structures qui composent la direction sont :

- **Secrétariat :**

C'est un service qui joue un rôle de médiation entre le directeur et les différents services, pour envoyer des informations, aménager, organiser et recevoir des fax (lettre) à d'autres centres à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

- **Service contentieux :**

Chargé des affaires juridiques, prendre en charge les recours adressés à monsieur le président de la commission de recours préalable (CRP).

- **Cellule d'écoute :**

Elle prend en charge, les doléances et les requêtes adressées à monsieur le directeur de la CNR.

- **Service aide à domicile :**

Assuré par une assistance sociale, qui effectue des visites au domicile des retraités, auxquels elle apporte assistance par un accompagnement administratif.

B. Sous-direction de l'administration de moyen :

Cette direction est composée de deux principaux services :

- **Service personnel**

Le service personnel a pour mission d'assurer les tâches suivantes :

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

- Gérer la carrière professionnelle des employés de la CNR ;
- Etablir la paye conformément à la convention collective et au règlement intérieur de l'agence.

- **Service de moyens généraux**

Ce service est tenu d'assurer ce qui suit :

- Investissement, achat des matériels, fournitures de bureau ;
- Assurer la gestion du matériels et mobilier et dresser les inventaires chaque fin d'année.

C. Sous-direction des opérations financières :

Cette division se compose de deux principaux services à savoir :

- **Division finance et comptabilité :**

La division de finance et comptabilité est former de trois services dont en site :

- **Service comptabilité et finance :** chargé du suivi des dépenses et recettes de la CNR, et de réaliser les écritures comptables ainsi que l'arrêt de la balance mensuelle et annuel;
- **Trop perçu :** chargé du suivi d'un trop aperçu, lorsque le retraité perçoit des différences mensuelles en plus ;
- **Section rachat :** elle a pour mission, le suivi du rachat de cotisation de retraite.

- **Division mandatement**

Une fois que la liquidation est terminée, et les visas nécessaires sont obtenus à savoir la signature du directeur et de l'agent financier, le paiement de la prestation peut intervenir à travers la division de mandatement, tel que cette dernière est divisée en quatre structures principales :

- **Service premier paiement :** charger de saisie les décomptes de premier paiement du nouveau retraité pour qu'il soit payé pour la prochaine échéance ;
- **Service décompte :** il se charge de décompter les rappels ou éventuellement le trop-perçu résultant de la révision des dossiers ;

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

- **Section arrérage** : cette section est chargée du règlement de différents droits du cujus (retraite décidé) qui lui été versé de son vivant ;

- **Section mandats retour** : elle suivie les mandats retournés pour différents motifs.

D. Sous-direction des pensions :

On distingue deux divisions dans cette sous-direction des pensions, la division constitution, et division liquidation :

- **Division constitution**

-**Accueil** : la réception des assurés sociaux et des retraités, pour renseignement, dépôt des demandes de retraite, réclamation, et pour délivrer des attestations de perception ou de non-perception, vérification des pièces du dossier de retraite en s'assurent que le demandeur vérifie les conditions d'âge et de durée d'activité, en contrôlant aussi l'imprimé de demande et l'identité du demandeur ainsi que sa carrière ;

-**Fichier alpha** : après l'étape de vérification de la demande de retraite, celle-ci placée dans une chemise, un numéro provisoire pré liquidation (PI) est attribué et sera porté sur le dossier, en suite il sera le logiciel RAD en vue de le positionner ; Section notification : après avoir liquidé le dossier, un numéro de retraite lui est attribué, selon l'avantage, c'est le numéro définitif, ainsi une fois, que le dossier est finalisé, cette sous structure est chargée de dépêcher les notifications et les titres de pensions aux intéressés les décomptes au mandatement et de l'envoi des dossiers au archives ;

-**Service ayant droit** : au niveau de service, que se vérifie les dossiers des ayants droit, et la gestion de leurs pensions, ainsi que le suivi de leurs situation :

-**Service allocation familiale** : se charge du paiement des allocations familiales des retraités fonctionnaires ;

-**Service contrôle et enquête** : il assuré par un contrôleur, qui effectue des enquêtes auprès des employeurs ; les trois cas qu'on soumet à l'enquête sont souvent : les salaires gonflés, les fils de chahid, ainsi que dans le cas d'une pension de réversion ; Service contrôle médicale : consiste à faire des contrôles médicaux, aux retraités, qui ont effectués une demande de retraite ;

-**Archive** : il sert à archiver et classer l'ensemble des dossiers de retraités.

- **Division liquidation :**

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

cette division comprend trois services :

-**service liquidation** il se charge de la liquidation de nouveau dossiers ; il s'occupe du calcul des pensions des retraités en se basant sur la carrière du salarié, établie par son employeur, et ses 60 derniers mois de salaire, ainsi la détermination des trimestres qui constitue la carrière du salaire ;

- **Service révision** : il révisé les dossiers déjà liquidés, à la présence d'un nouvel élément dont en site : rappel sur les salaires, trimestre à valider, ajout ou décès du conjoint à charge. Aussi il s'occupe des dossiers rejetés, une fois l'élément manquant est rajouté ;

- **Service retraite anticipée** : au niveau de ce service que se fait le traitement des dossiers déposés dans le cadre de la retraite anticipée, tel qu'un seul agent qui s'en charge depuis la réception du dossier à sa liquidation.

E. Centre régional de saisie et archivage :

Il comprend deux sections à savoir :

- **Section saisie** : elle se charge de la mission de saisie, des déclarations annuelles des salaires (DAS), et travail pour le compte de plusieurs wilayas ;
- **Section reconstitution et archive** : elle archive les DAS et établie des relevés de carrière.

1.2 Les missions de la «CNR» :

1.2.1 Missions principales :

Elles sont fixées par l'Article 9 du décret N° : 92-07 du 04 janvier 1992. Elles sont les suivantes :

- « Gérer les pensions et allocations de retraite, ainsi que les pensions et allocations des ayant-droit.
- Gérer jusqu'à extinction des droits, les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er janvier 1984.
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de retraite.
- Mettre en application les dispositions relatives prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

- Assurer, l'information des bénéficiaires et des employeurs.
- Gérer le fonds d'aide et de secours en application de l'article 52 de la Loi N° : 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite ».

1.2.2 Autres Missions :

a. Cellules d'écoute :

Une cellule d'écoute et de communication est mise en place dans chaque agence C.N.R de wilaya dans le but de la prise en charge des doléances des assurés sociaux (actifs et retraités).

Les objectifs de ces cellules d'écoute tels qu'ils sont définis par le ministère du travail et de la sécurité sociale consistent en la satisfaction des usagers par :

- La contribution à l'amélioration de la qualité des prestations servies au niveau des structures du secteur.
- L'humanisation des rapports du service public avec le citoyen.
- La restauration de la confiance entre le citoyen et les institutions publiques.

Les missions de la cellule d'écoute sont :

- Accueillir les usagers, les écouter et de prendre en charge leurs doléances.
- Orienter les usagers, les accompagner dans leurs démarches.
- Les informer de leurs droits, leurs obligations
- Transmettre à la cellule d'écoute principale les statistiques relatives aux requêtes en mentionnant la nature de ces requêtes.

b. Aide à domicile :

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'humanisation des relations avec les retraités, la caisse en collaboration avec les services du ministère du travail et de la sécurité sociale, a lancé depuis le 2ème semestre de l'année 2003 en direction de certaines catégories de retraités (notamment invalides et handicapés dépendants), une action dite d'aide et d'assistance à domicile.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Cette action consiste à soulager les retraités des contraintes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement d'un certain nombre d'actes touchant leur vie quotidienne notamment ceux en relation avec les services publics.

Par ailleurs, dans le cadre du rapprochement de l'institution de retraite de ses bénéficiaires, il a été procédé à l'ouverture de centres d'accueil, d'information et d'orientation en direction des retraités au niveau des grands centres urbains et des zones éloignées de certaines agences.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

2.1 présentation de l'enquête :

2.1.1 Méthodologie de la recherche :

2.1.1.1 La pré-enquête :

Notre pré-enquête s'est déroulée durant trois jours (de 08-03-2022 jusqu'à le 10-03-2022) de la première semaine de notre stage pratique au sein de l'entreprise la caisse nationale de retraite ALGER EST , pendant laquelle nous avons interrogé quelques employés dont on cite le directeur général qu'il nous a présenté l'entreprise et notre maitre de stage . Cette pré-enquête nous a permis d'établir le premier contact avec notre terrain, et de valider notre question de départ et les méthodes les plus adéquates à notre thème de recherche ainsi que d'obtenir les informations nécessaires sur les services de la CNR et la formation que suivent les travailleurs de cette entreprise.

2.1.1.2 La méthode de recherche :

Chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un objectif suivi au préalable, il est nécessaire a signalé que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude. Elle englobe un ensemble des règles et de procédure que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche.

Notre recherche porte sur l'impact de la formation sur la qualité de service. Pour cela nous avons opté pour la méthode « quantitative » (la méthode descriptive analytique) pour étudier, décrire et analyser les rapports entre les différents éléments ainsi que d'expliquer les causes et les conséquences.

2.1.1.3 le questionnaire :

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons utilisé la technique de sondage (un questionnaire) qui permet la transformation des données à la réalité et la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses. Pendant deux semaines, la distribution du questionnaire a été faite par notre maître de stage, sur notre cible.

Notre questionnaire s'adresse aux employés de l'entreprise CNR, il comporte 18 questions (voir questionnaire en annexe), distribués sur un échantillon composé de 20 employés.

Nous avons pris soin des questions posées pour collecter les informations nécessaires sur l'impact de la formation sur la qualité de service au sein de l'entreprise CNR.

- **Construction du questionnaire :**

Après les lectures faites sur notre sujet et dans le cadre de la réalisation de notre mémoire, nous avons formulé un questionnaire qui comporte 18 questions et se présente par des questions ouvertes, des questions fermées et des questions aux choix multiples.

Le questionnaire est dévissé aussi en deux axes :

- ✓ **Le premier axe :** des questions qui portent sur les caractéristiques personnelles des enquêtés (âge, sexe, expérience professionnelle...).
- ✓ **Le deuxième axe :** des questions concernant la formation et son impact sur la qualité de service.

2.1.1.4 La population et l'échantillon d'étude :

a) La population :

Notre population à étudier est l'ensemble des employés de l'entreprise « CNR ALGER EST ». Elle constitue 20 employés de différentes catégories socioprofessionnelles : les exécutifs, les Sous-directeurs et les cadres .

b) L'échantillon :

Une petite partie de la population qu'on souhaite interroger. Pour former notre échantillon, nous avons choisi un échantillonnage aléatoire simple, elle permet de la précision des résultats et

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

un gain de temps. La taille de notre échantillon est constituée de 20 individus (25% de l'ensemble du personnel de l'entreprise).

2.1.2 Difficultés rencontrées :

La réalisation d'une enquête sur la politique salariale et son impact sur le climat social au niveau de l'entreprise CNR paraît difficile pour les raisons suivantes :

- Les précautions prises afin d'éviter tout risque de contamination du virus COVID-19.
- L'entreprise a refusé de nous donner l'autorisation pour distribuer le questionnaire et elle a confié cette mission à notre maître de stage.
- Concernant la partie théorique, nous avons souffert d'un manque de références (au niveau de la bibliothèque de notre école) ainsi que le manque des documents nécessaires dans notre entreprise de stage.

2.2 Interprétation des résultats du questionnaire :

2.2.1 présentation des réponses obtenues :

2.2.1.1 données personnelles :

Question N°01 : Quel est votre sexe ?

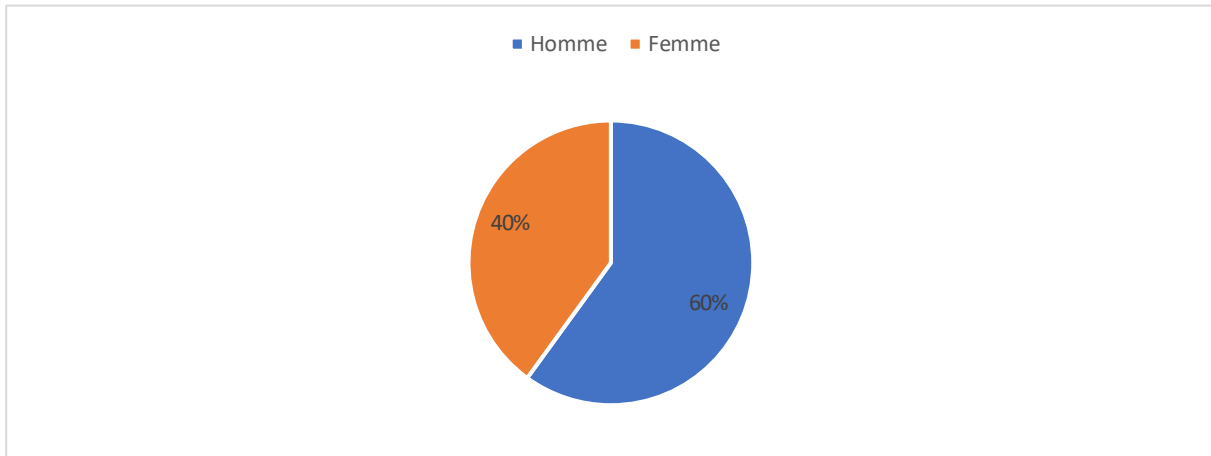
Tableau N°06 : répartition de l'échantillon Par sexe

Sexe	Nombres des personnes	Pourcentage (%)
Homme	12	60
femme	8	40
totale	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°07 : la répartition par sexe



Commentaire N°01 :

Nous constatons que le pourcentage d'hommes ayant répondu aux questionnaires est 60% donc les hommes représentent la majorité par rapport aux femmes (40%)

Question N°02 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

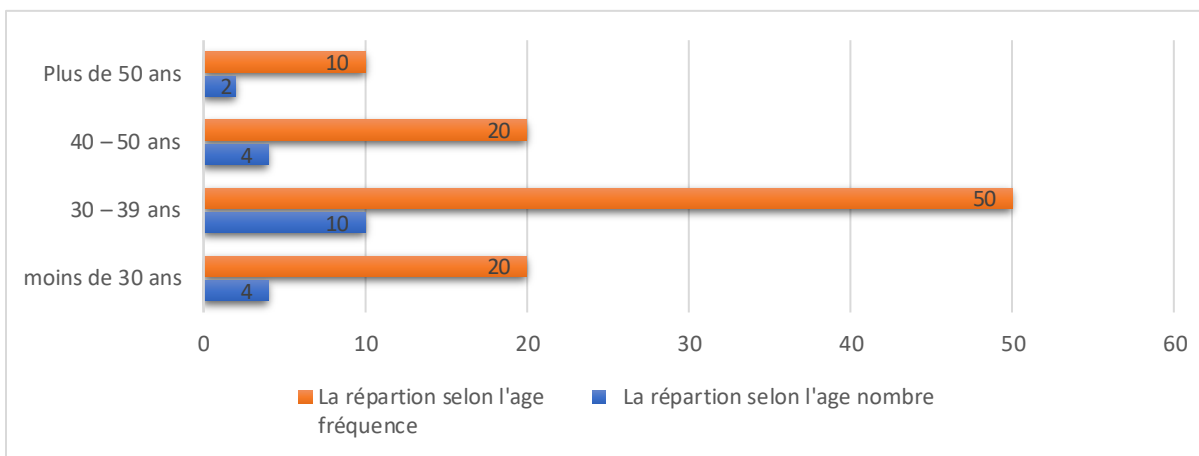
Tableau N°07 : La répartition des effectifs par âge

L'âge	Nombres	Pourcentage(%)
moins de 30 ans	4	20
30 – 39 ans	10	50
40 – 50 ans	4	20
Plus de 50 ans	2	10
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°08 : la répartition par âge.



Commentaire N°02:

Sur un échantillon de 20 personnes, 50% ont un âge compris entre 30-39ans, et 20% ont un âge compris entre 40-50 ans et moins de 30ans, et 10% pour les personnes âgées de plus de 50ans. De ses résultats Nous pouvons dire que la répartition des employés de la CNR est déséquilibrée selon l'âge la majorité des employés de l'entreprise sont entre 30-39 ans.

Question N°03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

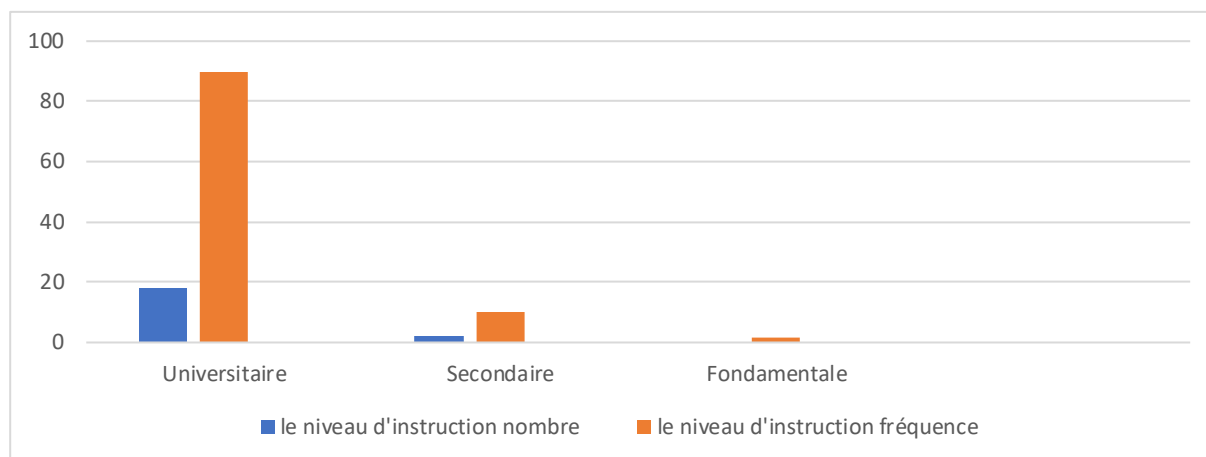
Tableau N °08 : répartition par niveau d'instruction.

Le niveau	Nombre	Pourcentage(%)
Universitaire	18	90
Secondaire	2	10
Fondamentale	0	0
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°09 : répartition par niveau d'instruction.



Commentaire N°3 :

Selon les données du tableau on constate que la majorité des sondés sont des universitaires avec un taux de 90% ce qui explique que cette catégorie a la capacité de savoir-faire et d'assurer la bon gestion des postes qui guide l'entreprise CNR à la perfection, la satisfaction et à la réalisation de ses objectifs. Ainsi qu'ils ont capables à s'adapter aux organisations et aux nouveaux techniques de travail. Alors que 10% seulement possèdent un niveau secondaire et le niveau fondamentale égale à 0% , ce sont les anciens employés de l'entreprise qui ont eu leur emplois dans la période ou l'entreprise n'exigeait pas des diplômes supérieur pour décrocher l'emploi.

Donc la CNR s'appuie fortement sur les travailleurs qui possèdent niveau universitaire.

Question N°04 : Combien d'années d'expérience avez-vous ?

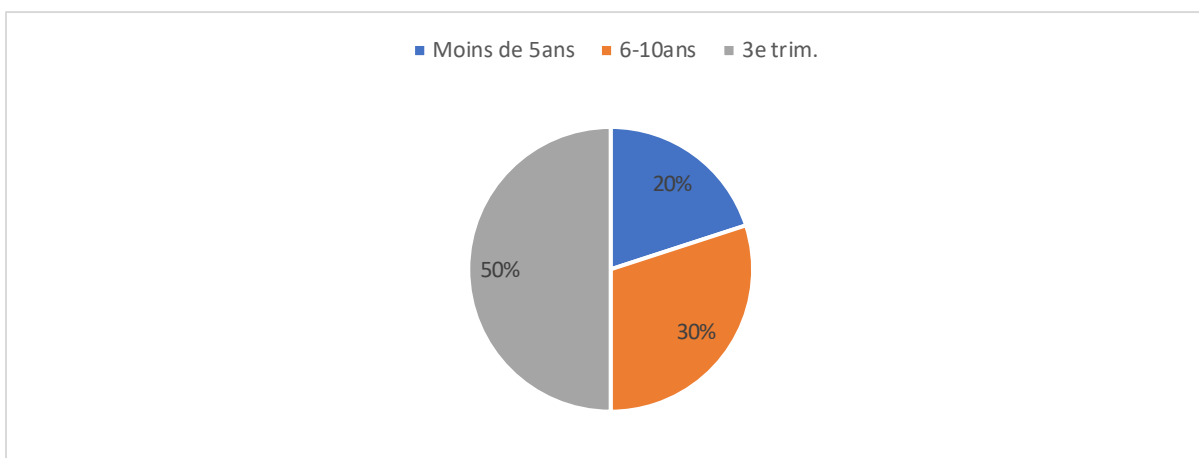
Tableau N°09 :Années d'expérience

La durée	Nombre	Pourcentage(%)
Moins de 5ans	4	20
6-10ans	6	30
Plus de 10ans	10	50
total	20	100

Source : établit par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°10 : L'ancienneté des employés.



Commentaire N°04 :

Nous constatons que la majorité des sondés ont une ancienneté qui dépasse 10ans, avec un pourcentage de 50%. 20% ont une ancienneté entre 6ans à 10ans. Donc la formation est orientée beaucoup plus vers les nouvelles recrues.

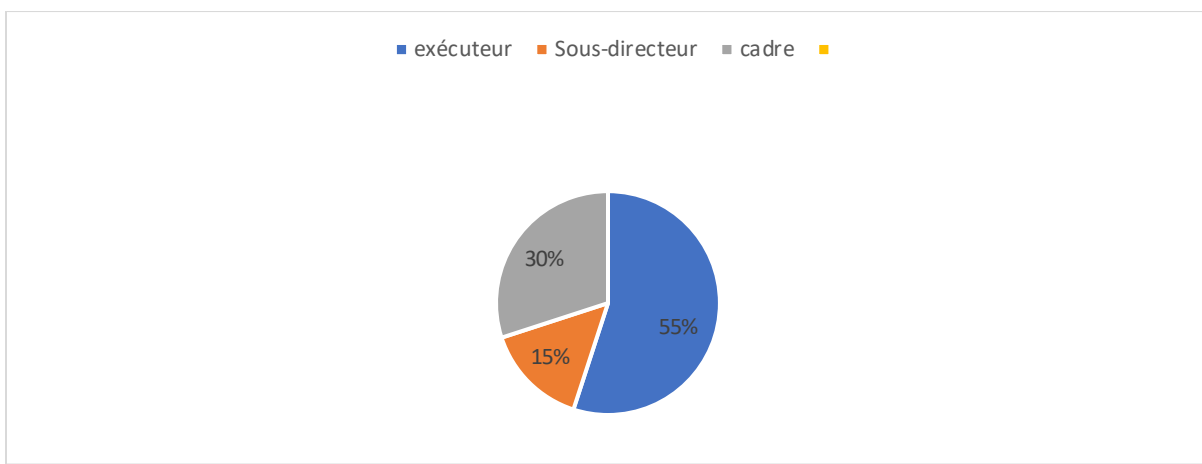
Question N°05 : Quelle est votre position de travail ?

Tableau N°10 : position de travail

La position de travail	Nombre	Pourcentage(%)
exécuteur	11	55
Sous-directeur	3	15
cadre	6	30
total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Figure N°11 : position de travail



Commentaire N°05 :

Les employés de la CNR sont divisés comme suit : 30% des cadres, 15% sous directeurs et 55% exécuteurs. De ces résultats on constate que le pourcentage le plus élevé est celui de la catégorie exécution et le moins élevé est celui de la catégorie des sous-directeurs cela s'explique par le fait que la CNR d'Alger prend une organisation d'une administration bureaucratique pyramidale plus on descend du sommet vers la base le nombre d'employés augmente.

2.2.1.2 Déroulement de la formation et la qualité de service : la réalité de la formation et son impact sur la qualité de service dans l'entreprise :

Question N°06 : Avez-vous suivi une formation avant de commencer à travailler ?

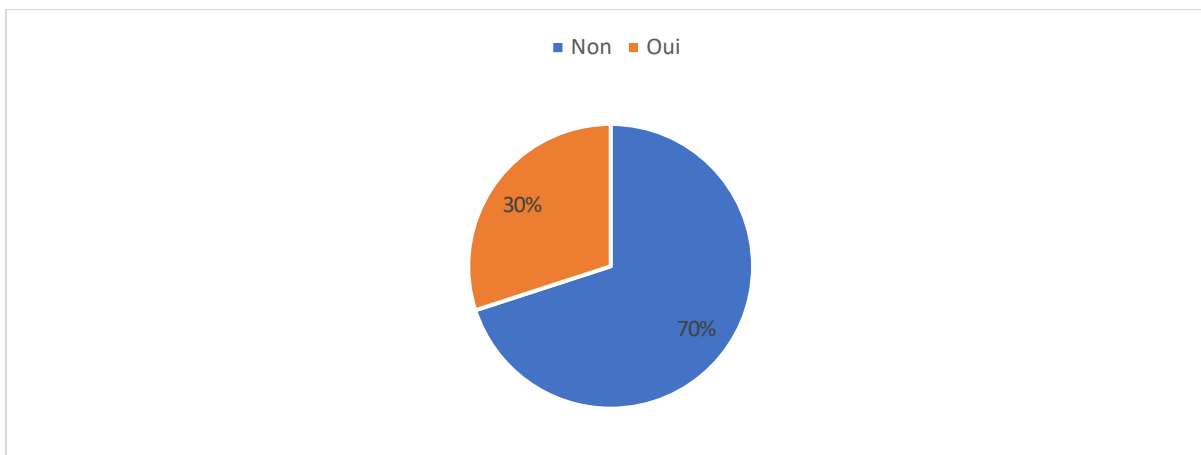
Tableau N°11 : Employés préalablement formés.

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	14	70
Non	6	30
total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°12 : Employés préalablement formés.



Commentaire N°06 :

On constate que 70% des employés ont suivi une formation avant de commencer à travailler. Donc la CNR s'appuie principalement sur la formation pour la plupart des employés nouvellement embauchés.

Question N°07 : la période de formation était-elle suffisante ?

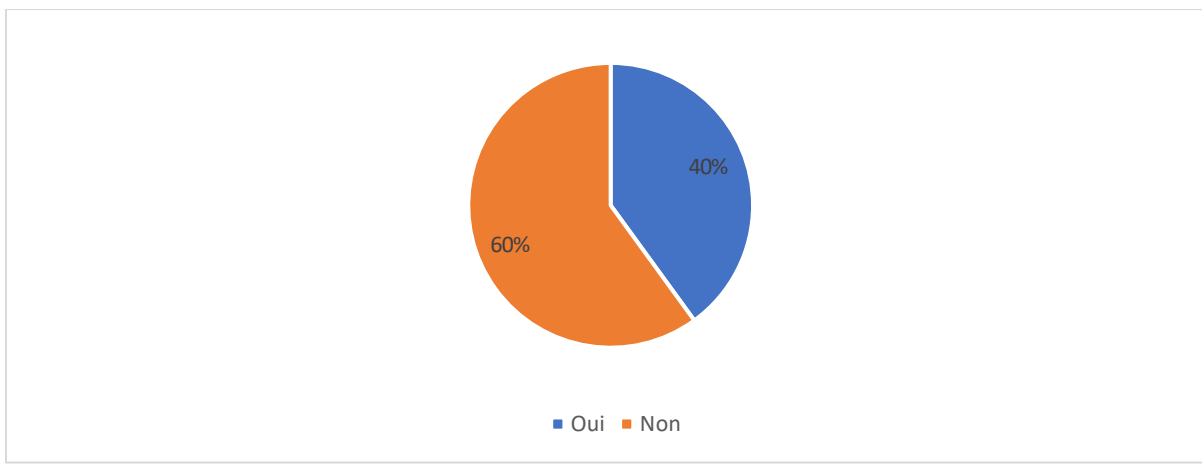
Tableau N°12 : Adéquation de la formation

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	8	40
Non	12	60
Total	<u>20</u>	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°13 : Adéquation de la formation



Commentaire N°07 :

Selon les résultats obtenus, 40% des employés sont satisfaits de la durée de formation tandis que 60% estiment que la durée n'était pas suffisante. Donc la période de la formation accordée par la CNR n'est pas suffisante pour les employés.

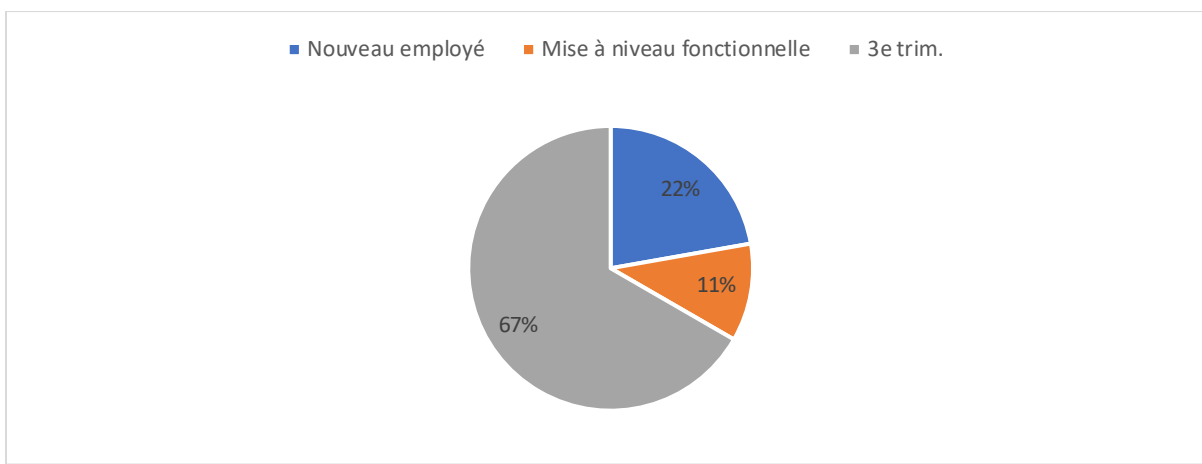
Question N°08 : Qu'elle est la raison pour laquelle vous êtes formés

Tableau N°13 : La raison de la formation

La réponse	Nombres	Fréquence %
Nouveau employé	6	20
Mise à niveau fonctionnelle	2	10
Améliorer la performance	12	60
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Figure N°14 : la raison de la formation



Commentaire N°08 :

On remarque que 60% des employés ont effectués des formations dans le but d'améliorer leurs performances, 30% pour les nouveaux employés et 10% pour la mise à niveau fonctionnelle.

De ces résultats on constate que la CNR forme régulièrement ses employés avec un objectifs principal, qui est d'attendre la qualité dans ses services, ainsi La plupart des nouveaux employés suivent une formation afin de pouvoir s'adapter à poste de travail.

Question N°09 : Quelle est responsable qui vous a nommé pour suivre cette formation ?

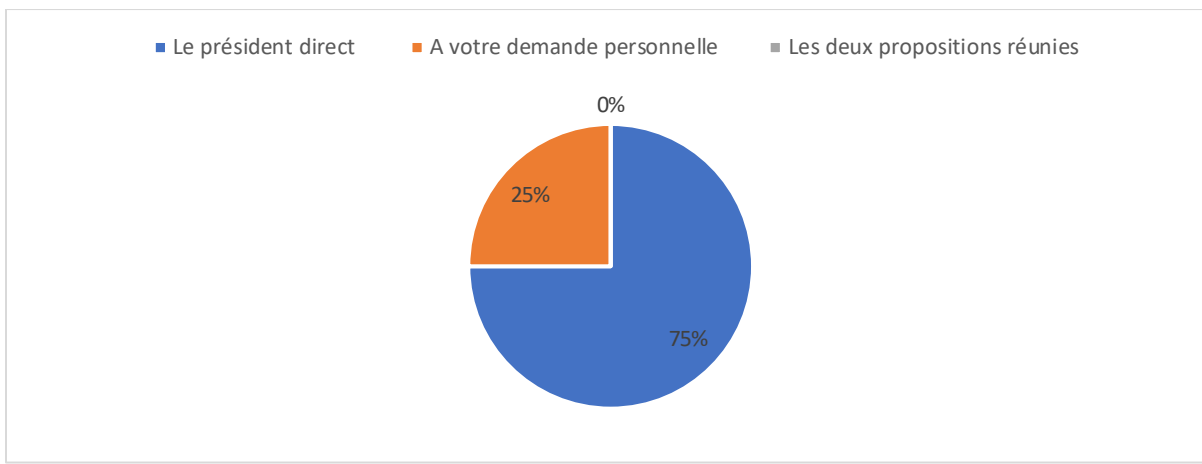
Tableau N°14 : la responsable du choix de la formation

La réponse	Nombres	Fréquence %
Le président direct	15	75
A votre demande personnelle	5	25
Les deux propositions réunies	0	0
Total	20	100

Source : établit par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°15 : les responsables du choix de la formation



Commentaire N°09 :

Du tableau ci-dessus nous remarquons que 75% des réponses ont affirmés avoir été nommé par leurs supérieurs tandis que 25% ont eux-mêmes demandé.

Donc La formation que suivent les travailleurs de la Caisse nationale de retraite est obligatoire et non facultative, un pourcentage important des employés demandent une formation lorsqu'ils en ressentent le besoin.

Question N°10 : Votre évaluation des programmes de formation en termes de bénéfice en général ?

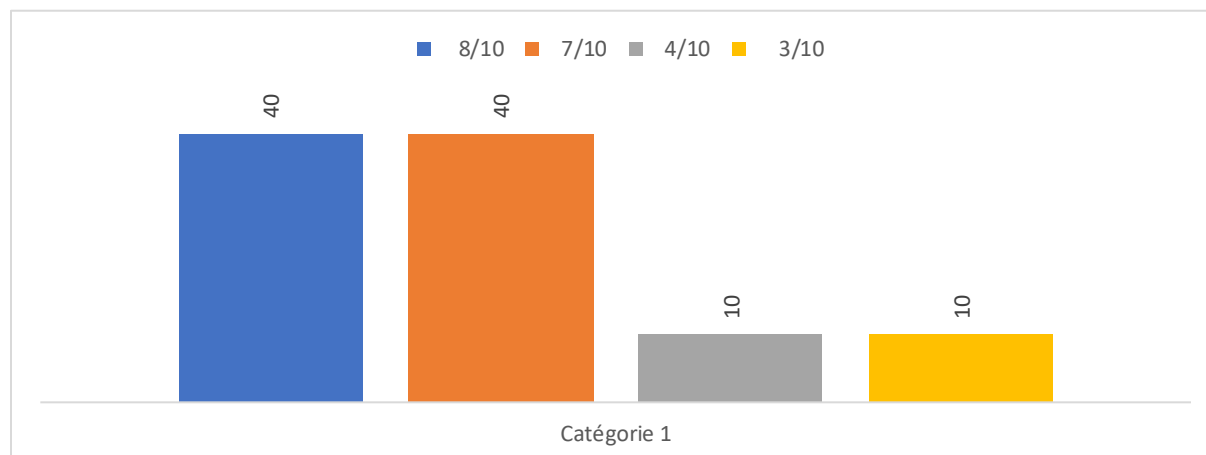
Tableau N°15 : l'évaluation des programmes de formation en termes de bénéfice

La réponse	Nombres	Fréquence %
8/10	8	40
7/10	8	40
4/10	2	10
3/10	2	10
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°16 : l'évaluation des programmes de formation en termes de bénéfice



Commentaire N°10 :

Selon les résultats 80% des employés ont notés leurs évolutions des programmes de formation de plus de 7/10 tandis que le reste note leurs évolutions de moins de 4/10. Donc on peut dire La formation est utile.

Question N°11 : les programmes de formation sont-ils conçus en fonction des besoins des employés ?

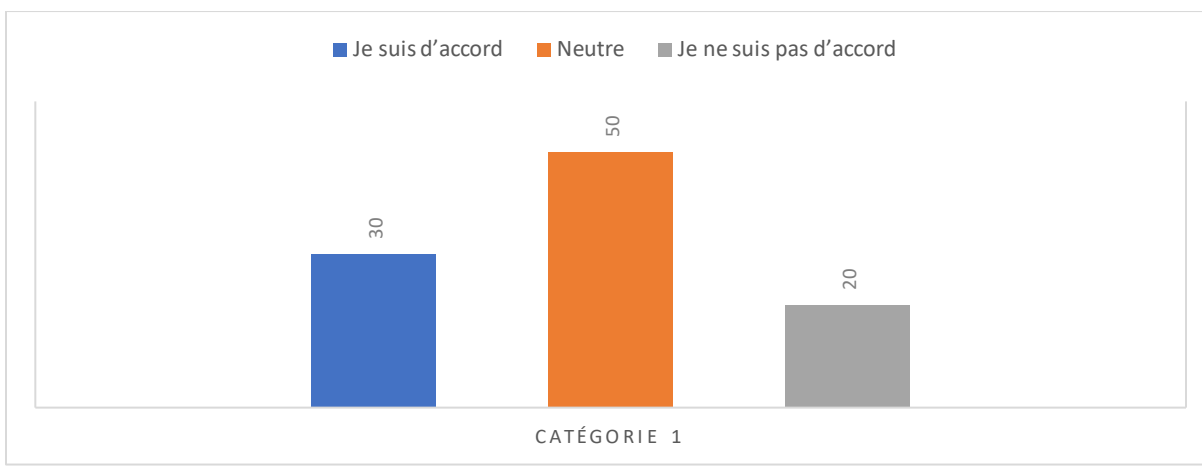
Tableau N°16 : l'estimation d'efficacité de programme de formation

La réponse	Nombres	Fréquence %
Je suis d'accord	6	30
Neutre	10	50
Je ne suis pas d'accord	4	20
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°17 : l'estimation d'efficacité de programme de formation



Commentaire 11 :

Selon les résultats 30% des employés confirment que les formations sont conçues selon leurs besoins et 20% infirment le rapport entre les besoins et les formations effectués tandis que 50% ont eu un avis neutre sur cette question.

Le programme de La formation que la CNR offre à ses employés est considérée comme générique et ne tient pas compte des besoins de chaque travailleur, ce problème est considéré comme l'un des points importants auquel l'organisation cherche à trouver une solution et essaie donc de former la plupart des travailleurs en fonction de leurs besoins individuels.

Question N°12 : les formations vous aident-elles à effectuer le travail avec contrôle et à tirer le meilleur parti du potentiel de l'entreprise ?

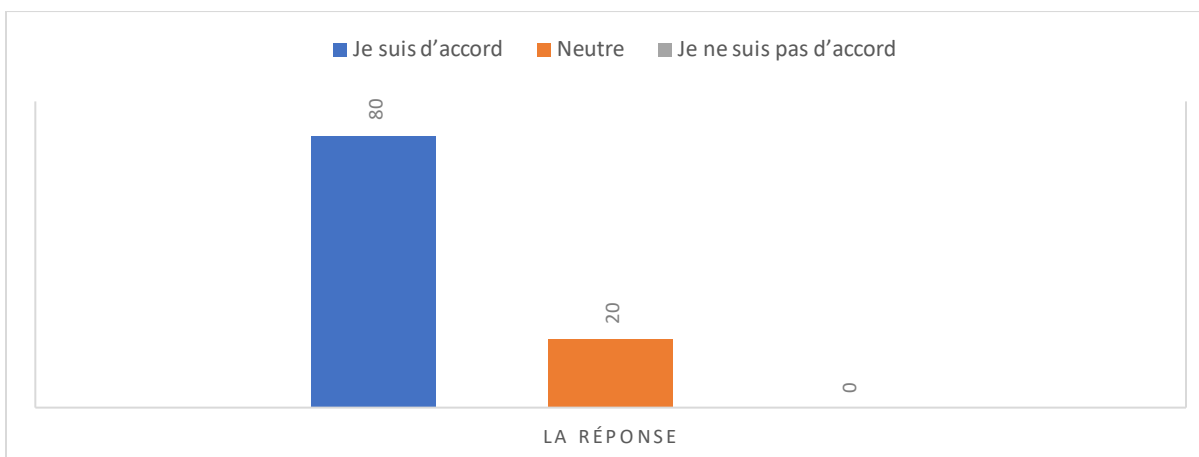
Tableau N°17 : la capacité d'amélioration à partir la formation

La réponse	Nombres	Fréquence %
Je suis d'accord	16	80
Neutre	4	20
Je ne suis pas d'accord	0	0
Total	20	100

Source : établit par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°18 : la capacité d'amélioration à partir la formation



Commentaire N°12 :

Selon les résultats 80% des employés pensent que les formations les aident à travailler avec contrôle et tirer la meilleure partie du potentiel de l'entreprise et 20% des employés sont neutre.

Nous concluons que La formation que la CNR offre à ses travailleurs est considérée comme réussie et efficace, ce qui l'aide à améliorer ses services donc tirer le meilleur parti du potentiel de l'entreprise.

Question N°13 : Vous préférez que l'évaluation du programme de formation se fasse par la réalisation de tests en fin de stage ?

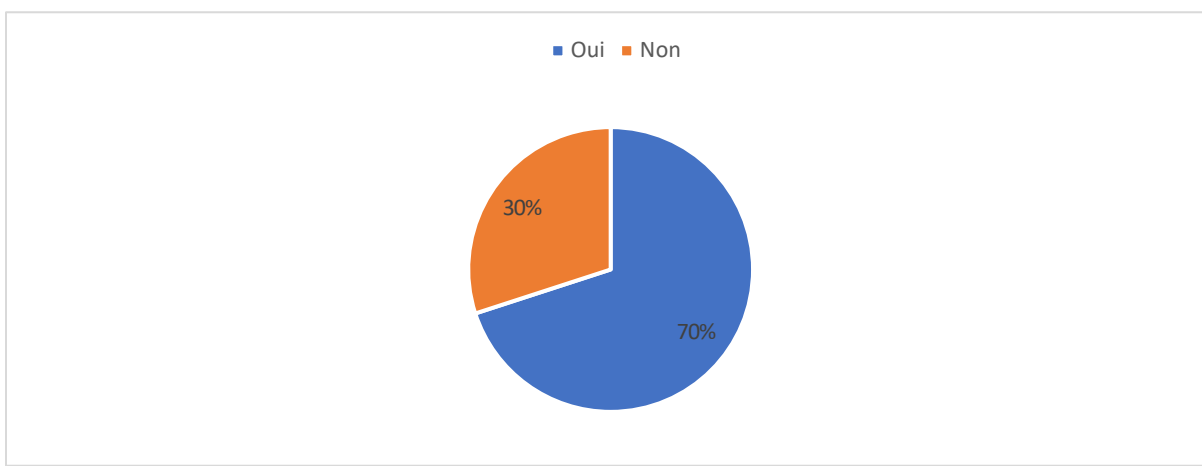
Tableau N°18: l'évaluation du programme de formation se fasse par la réalisation de tests en fin de stage

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	14	70
Non	6	30
Total	20	100

Source : établit par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°19 : l'évaluation du programme de formation se fasse par la réalisation de tests en fin de stage



Commentaire N°13 :

Selon les résultats 70% des employés préfèrent effectuer des tests en fin de stage tandis que 30% ne voient pas l'importance des tests en fin de stage.

Donc la réalisation du test en fin de stage est la meilleure solution pour connaître l'efficacité du programme de formation dispensé par l'entreprise.

Question N°14 : la performance des employés avant et après la formation est-elle comparée pour déterminer l'efficacité des programmes de formation ?

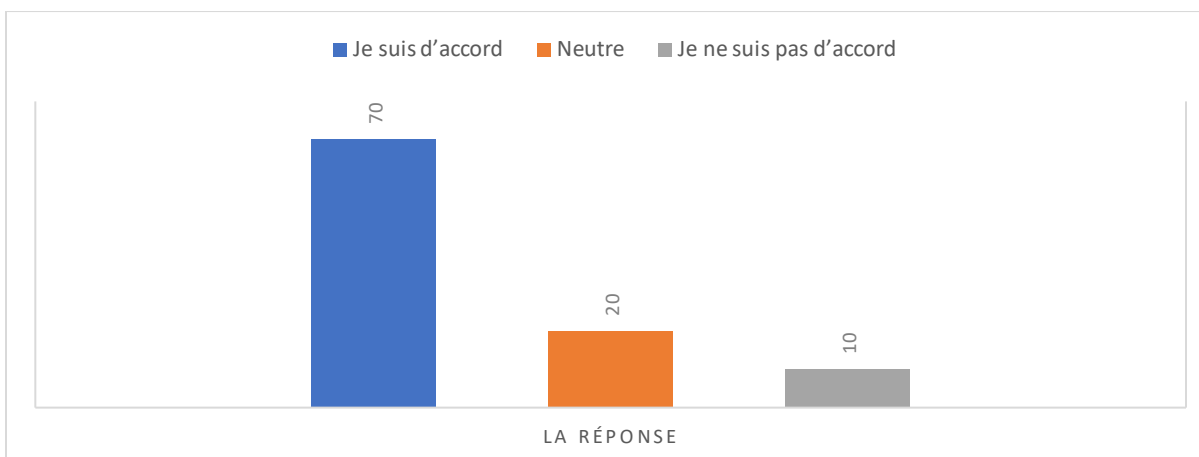
Tableau N°19 : l'efficacité des programmes de formation au rendement des employés

La réponse	Nombres	Fréquence %
Je suis d'accord	14	70
Neutre	4	20
Je ne suis pas d'accord	2	10
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°20 : l'efficacité des programmes de formation au rendement des employés



Commentaire N°14 :

Selon les résultats 70% des réponses confirment que la performance des employés est testée après la formation tandis que 30% infirment cela.

Donc la Comparaison entre la performance du travailleur avant et après la formation est l'un des moyens efficaces de connaître le succès du programme de formation.

Question N°15 : le programme de formation vous a-t-il aidé à apporter un changement positif dans votre comportement et votre performance au travail ?

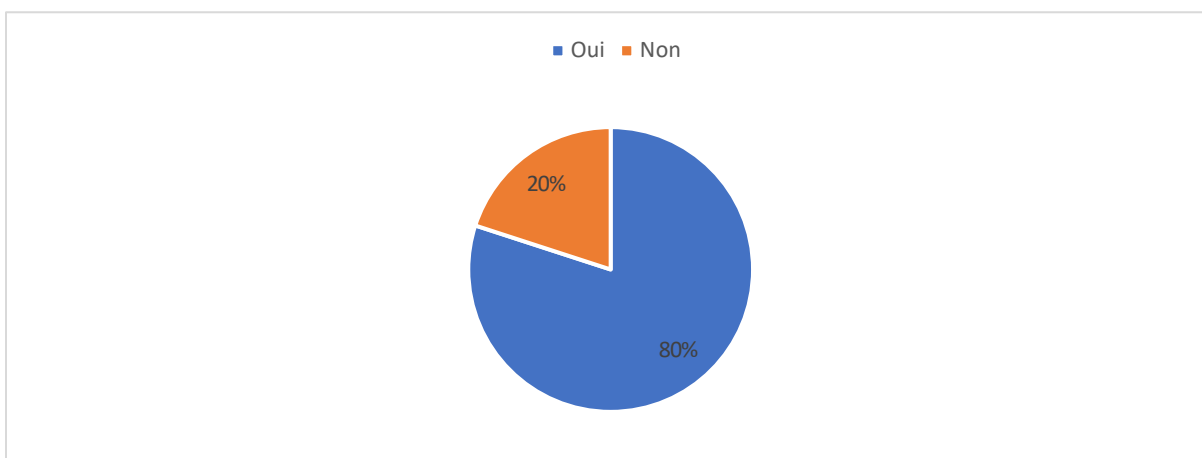
Tableau N°20 : le rôle de la formation dans le changement du comportement et de la performance des employés

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	16	80
Non	4	20
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°21 : le rôle de la formation dans le changement du comportement et de la performance des employés



Commentaire N°15 :

Selon les résultats 80% des employés affirment avoir un feedback positif après avoir effectué des formations et l'autre 20% ne se sentent pas avoir vu un impact positif en eux. donc Le programme de formation CNR aide les employés à changer positivement leurs comportements et leurs performances et ainsi l'entreprise bénéficie de cette changement positif par l'amélioration continue de ses services.

Question N°16 : les thèmes de formation vous ont-ils donné l'occasion de vous renseigner sur la qualité des services ?

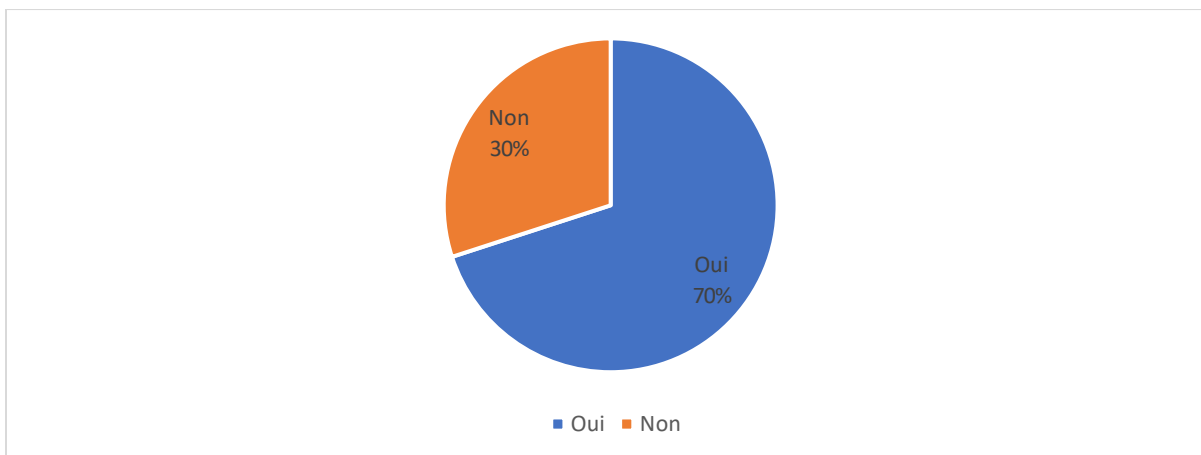
Tableau N°21 : l'impact de la formation sur la qualité de service

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	14	70
Non	6	30
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°22 : l'impact de la formation sur la qualité de service



Commentaire N°16 :

Selon les réponses 70% des personnes ont confirmé l'élaboration du thème de la qualité des services alors que 30% ne confirment pas le fait d'avoir abordé ce sujet. La formation que la CNR offre à ses employés est l'un de ses objectifs les plus importants pour atteindre une qualité continue des services. Donc la formation améliore la qualité de service (impact positif).

Question N°17 : appliquez-vous ce que vous avez appris lors des formations dans votre travail ?

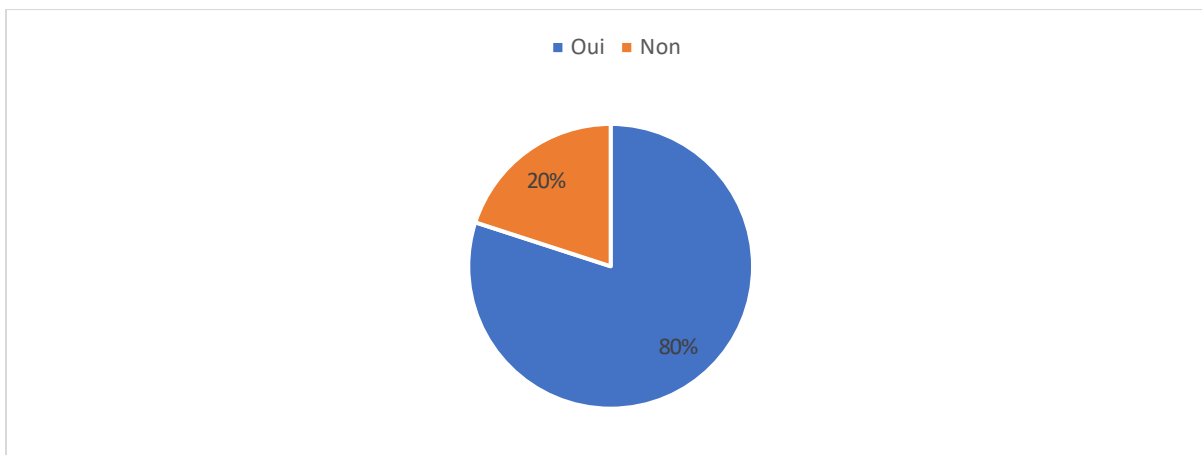
Tableau N°22 : l'application de la formation dans le travail

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	16	80
Non	4	20
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

Figure N°23 : l'application de la formation dans le travail



Commentaire N°17 :

Les réponses sont partagées entre 80% qui appliquent ce qu'ils ont appris lors des formations et 20% infirment ce fait. Selon les résultats la formation est applicable sur le terrain donc elle est utile et efficace.

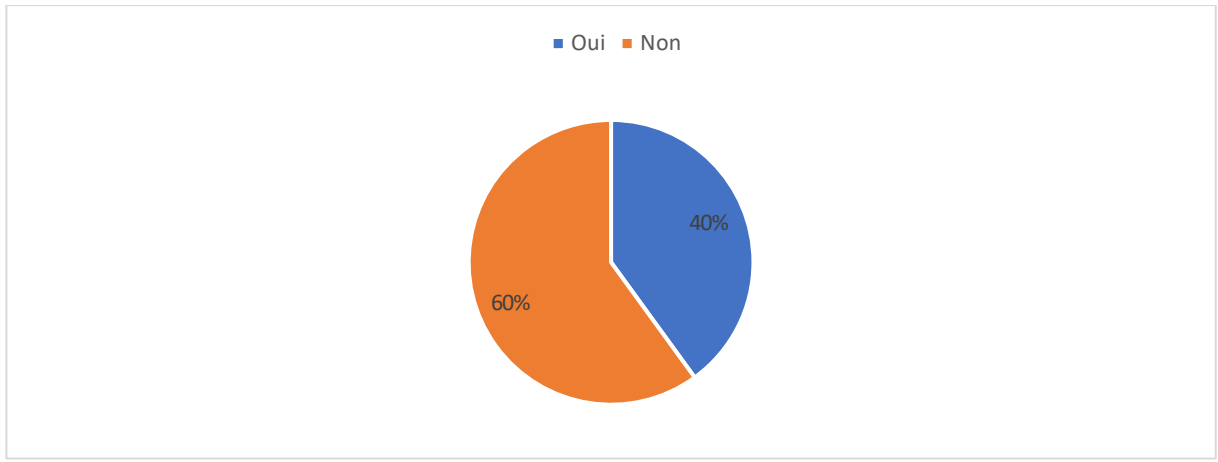
Question N°18 : les responsables suivent-ils votre activité sur le terrain après la fin de la formation ?

Tableau N°23 : le suivi de la formation par les responsables

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	8	40
Non	12	60
Total	20	100

Source : établi par nos soins à partir du questionnaire.

Figure N°24 : le suivi de la formation par les responsables



Commentaire N°18 :

Dans la plupart des cas, les responsables ne suivent pas l'activité des employés après la formation. Malgré l'efficacité de la formation et son impact sur la qualité de service et la performance des employés est positif mais il y a manque de suivi par les responsables après la formation.

2.2.2 Analyse et Interprétation des résultats :

La dernière étape de notre étude concerne l'analyse des résultats de questionnaire Pendant la période du stage au CNR , l'analyse des documents et les entretiens tenus avec les responsables de la formation ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués à un échantillon représentatif. Pour des raisons méthodologiques nous avons met en valeur le processus d'ingénierie de formation.

Et en fin après le suivi de processus de formation on fait des remarques sur le plan des compétences.

Mais avons nous livrons quelques observations générales sur les pratiques de formation au niveau de CNR :

- ✚ Le niveau élevé des formés (80%) est un facteur favorable à une formation de qualité.
- ✚ 80% des formés sont dans une tranche d'âge 18-40. Cette tendance peut s'expliquer par une politique volontariste de l'entreprise pour investir dans la population jeune.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

- ✚ 83% de la formation est consacré aux cadres de l'entreprise, commerciaux, comptables et financiers.
- ✚ Les formations organisées sont de quatre types :
 - ✓ Formation pour intégration au poste.
 - ✓ Formation de développement personnel.
 - ✓ Formation en management.
 - ✓ Formation technique.

Interprétation des résultats du questionnaire :

- le taux élevé des universitaires recrutés reflète l'importance qu'accorde CNR au choix et à la sélection de ses employés afin de bâtir sur un capital humain d'un niveau élevé et facilement perfectible.
- Il faut augmenter la durée des formations.
- La CNR s'intéresse à améliorer la performance de ces employés afin de fournir un travail de qualité.
- La CNR s'engage à former ses employés sans attendre a ce que ces derniers eux-mêmes demande.
- 80% des employés évaluent les formations de plus 7/10, ce sui prouvent la qualité des services proposés.

Il est nécessaire d'orienter les formations vers :

- la réduction des erreurs.
- l'amélioration de la qualité de travail.

Les formations de la CNR aident à :

- travailler avec contrôle
- tirer le meilleur potentiel de l'entreprise.
- contribuer à l'amélioration de la qualité du travail.

Il est primordial d'évaluer les acquis des employés par un test en fin de stage, dans le but de faire un constat et peser les acquis et les choses à améliorer dans les prochaines formations.

Chapitre 3 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche ; cas CNR

- La CNR teste la performance de ses employés après la formation.
- 80% des ont eu un feedback positif, ce qui prouve que la formation est efficace.
- Les formations de la CNR ont pour but d'améliorer la performance.
- la majorité des employés de la CNR estiment que les formations sont adaptées à leurs besoins
- La plupart des formations incluent le concept de « la qualité des services ».
- la majorité des employés confirment avoir acquis les compétences et connaissances nécessaires et suffisantes afin de pouvoir effectuer un travail avec succès.

les formations sont basées sur :

- L'augmentation du niveau de performance.
- L'apprentissage de nouveaux aspects.

En fin, la majorité des employés appliquent ce qu'ils ont appris lors des formations. donc Il est nécessaire de suivre l'activité des employés après la formation pour pouvoir mesurer l'efficacité de ces derniers.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'appliquer certains des concepts théoriques qui ont été présentés dans les chapitres précédents.

Le questionnaire était basé sur l'étude et l'analyse du sujet de l'étude dans la Caisse nationale de retraite, et à travers notre analyse du rôle des programmes de formation sur la qualité des services fournis, sur la base des résultats du questionnaire.

Nous enregistrons un état de satisfaction à l'égard des responsables des résultats obtenus à partir de l'activité de formation en ce qui concerne l'amélioration de la performance des individus au niveau de la qualité des services fournis, et cela se reflète sur l'ensemble de l'institution Ou pour les individus eux-mêmes par la contribution de programmes de formation à l'amélioration de leurs performances, au développement de leurs connaissances et de leurs compétences.

Conclusion générale :

De l'étude théorique et de terrain que nous avons menée, on peut juger que la qualité des services attendus dans le secteur public ne peut être atteinte que par la formation, qui est devenue une option nécessaire et stratégique de grande importance par la mise à niveau des compétences des ressources humaines ressources et couvrant des aspects qu'ils ignorent dans chaque spécialité administrative au sein de la Caisse nationale de retraite Et résoudre les problèmes techniques et techniques au travail sans confusion.

La formation est considérée comme le meilleur investissement fait par l'institution en raison de ses grands avantages pour les travailleurs, ce qui se reflète positivement sur l'institution et la qualité de ses services.

Les ressources humaines sont considérées comme une richesse précieuse et inestimable, quel que soit son coût. Pour cette raison, les institutions ont cherché à préserver et à faire attention à leur ressource humaine, en particulier le développement et le raffinement de leurs compétences et leur capacité à assurer la continuité du travail, à élever leur rentabilité, se développer et fournir des services de haute qualité.

Et pour cela, les institutions ont eu recours à la fonction de formation et l'ont considérée comme un bon moyen de développer des compétences et de développer des capacités pour atteindre leurs objectifs, fournir des services et atteindre la qualité totale.

Pour cette raison, les institutions ont eu recours à la conception de programmes de formation et à la manière d'identifier les besoins de formation et aussi Allouer un budget financier important aux ces programmes.

Ensuite, mettez en œuvre ces programmes et ce qu'ils exigent d'un moment et d'un lieu appropriés et de nouvelles et bonnes méthodes de formation, puis évaluez la performance au travail selon plusieurs critères pour juger de l'étendue de leur succès ou de leur échec. Et c'est ce que nous avons cherché à travers l'étude de terrain que nous avons menée à la Caisse nationale des retraites, qui elle-même contient une fonction de formation.

Conclusion générale

A travers l'étude de terrain que nous avons menée au niveau de la Caisse Nationale de Retraite et notre examen des différentes conditions qui y prévalent, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

- 1.** L'intérêt intense pour l'activité de formation à la Caisse Nationale de Retraite, faute de spécialité enseignée en Algérie.
- 2.** L'amélioration des performances des travailleurs est l'objectif que l'organisation publique et s'efforce d'atteindre, et l'un des moyens d'y parvenir est la formation.
- 3.** La politique de formation de la Caisse Nationale de Retraite vise à permettre aux travailleurs de différents niveaux d'études et qualifications de référence d'accéder à des prestations de qualité.
- 4.** Les principaux objectifs de la politique de formation sont d'assurer une formation théorique et appliquée aux travailleurs à tous les niveaux de gestion.
- 5.** L'établissement privilégie la formation en son sein plutôt que la formation à l'extérieur de l'établissement, faute d'une spécialisation conforme aux exigences du travail.
- 6.** La discipline des travailleurs formés dans l'exécution de leurs tâches, ainsi que leur souci de livrer le travail requis à temps sans avoir besoin de la supervision du gestionnaire, et c'est là que réside la qualité des services.
- 7.** La plupart des travailleurs sont satisfaits de leurs postes grâce à la formation car ils pratiquent leur travail sans pression et sans confusion, et c'est ce qui les distingue des autres dans la qualité des services fournis.
- 8.** La Caisse nationale de retraite s'appuie sur un système de promotion approprié, où le processus de promotion se déroule soit par un examen professionnel, soit par un programme facultatif de promotion + formation ou par un programme interne d'emploi + formation.
- 9.** L'institution suit la politique de l'emploi externe, qui reflète la disparité des tranches d'âge et même de l'ancienneté, et permet à son tour le recrutement de main-d'œuvre et d'en tirer profit par le contact de ses travailleurs avec de nouveaux travailleurs et l'échange d'expériences.

Conclusion générale

10. Le manque de méthodes et de moyens de l'institution pour évaluer ses agents après la formation, ce qui rend la mesure des résultats obtenus difficilement réalisable autrement que par l'expérience de terrain.

Notre lancement pour aborder ce sujet s'est fait à partir d'un ensemble d'hypothèses, et à travers notre étude et analyse du sujet et l'étude de terrain de la Caisse Nationale de Retraite et après analyse des réponses au questionnaire qui ont été présentées à l'échantillon prélevé sur l'institution et sur la base des résultats précédents, nous testons les hypothèses comme suit : notre première hypothèse, stipulant que l'évaluation de la qualité des services par la satisfaction des clients. après analyse des réponses des travailleurs au questionnaire, cette hypothèse a été acceptée.

La deuxième hypothèse qui stipule la contribution de la formation peut se reposer sur des mesures quantitative et qualitative mesurables et non mesurables. selon les résultats, cette hypothèse est aussi vérifiée.

En fin, grâce à laquelle nous avons pu connaître l'étendue de son intérêt pour la ressource humaine, en augmentant ses compétences et ses capacités et en améliorant ses performances, en la formant au sein de l'institution et en évaluant la qualité des services fournis par les travailleurs formés. et tous les efforts et les coûts que les institutions font pour former leurs travailleurs ne sont pas un but en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre l'utilisation optimale des travailleurs et d'atteindre l'objectif établi de la Caisse nationale de retraite, qui est de fournir des services de haute qualité.

Bibliographie

Ouvrage :

- 1) FERREOL (G) et COLIN (A), dictionnaire de sociologie, paris, édition Armand Colin, 1995.
- 2) LOUART (P), Gestion des ressources humaines, édition Eyrolles, paris, 1994.
- 3) SEKIOU Blondin, PERETTI et autres, Gestion des ressources humaines, 2eme édition.
- 4) CITEAU(JP), Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3ème ED ; Ed Dalloz ; 2000.
- 5) GUY (LB), L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Paris, Edition Organisation, 1993.
- 6) SOYER (J), Fonction formation, Paris, Edition d'Organisation, 2002.
- 7) MEIGNANT (A), manager la formation, édition LIAISON, Paris, 2003.
- 8) RIVARD (P), La gestion de la formation en entreprise, Québec, Presses de l'université du Québec, 2004.
- 9) LAFITTE (H) et LAYOLE (G), le plan de formation, 2eme édition, édition Dunod, 2007.
- 10) M.DOUBET, Construire un plan de formation, édition Dunod, France 2010.
- 11) JURAN, (J), La qualité de service dans les entreprises, éd d'organisation, Paris, 2001.
- 12) KOTLER (P) et Autres, Marketing Management, édition Union Public ,10e édition, Paris, 2000.
- 13) LAUDOYER (G), La certification ISO9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, Paris, 2002.
- 14) CHATELET (JM), Méthodes productique et qualité, Ellipses, paris, 1996.
- 15) LANGARDE (E) et EGLIER(p), la servuction, le marketing des services, éd Mc Graiwhiel, Paris, 1987.
- 16) HOROVITZ(j), la qualité dans les services, inter édition, Paris, 1997.
- 17) LAPERT (D), le marketing des services, Dunod, paris, 2005.
- 18) LENDREVIE (J) et Autres, MERCATOR, théorie et pratique du marketing, 7ème, éd, Dalloz, Paris, 2003.
- 19) IGLIER (P) et Autres, La servuction, le marketing des services, éd Mc Graw-hill, Paris, 1981.

- 20) HARMEL (L), La qualité de service, édition Saint-Denis, 2005.
- 21) BARUCHE (JP), La qualité de service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité, édition d'Organisation, Paris, 1992.
- 22) DUPONT(F), Management des services, éditions ESKA, Paris, 2000.

Dictionnaire :

Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, édition DE BOEK, 2013.

Sites web :

- 1) <https://www.opco-sante.fr%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2020-03%2FMnemotech-fiche-formation-interne-externe-fevrier2020-V2.pdf>
- 2) <http://www.tissot-formation.fr/la-formation-levier-de-strategie-de-l-entreprise-23785/#ixzz4blRtogDd>
- 3) <https://1www.kirkpatrickpartners.com>
- 4) www.ualityandco.com

Table de matières

Remerciement	-
Dédicace	-
Résumé	-
Liste des abréviations	-
Sommaire	-
Introduction générale	-
Chapitre 01 : les fondements théoriques de la formation	-
Introduction	<u>2</u>
Section 1 : la formation est une lecture multidimensionnelle de la littérature	<u>2</u>
1.1 Définition typologie de la formation	<u>2</u>
1.2 Objectifs et enjeux de la formation	<u>5</u>
1.3 Les avantages et les inconvénients de la formation	<u>7</u>
Section 2 : La gestion et le suivi de la formation	<u>11</u>
2.1 Politique et besoin de formation	<u>11</u>
2.2 Plan de formation et évaluation	<u>16</u>
2.3 Evaluation des variables influençant le système formatif en entreprise	<u>23</u>
Conclusion	<u>25</u>
Chapitre 02 : Les fondements théoriques de la qualité de service	-
Introduction	<u>27</u>
Section 1 : la qualité de service est une lecture multidimensionnelle de la littérature	<u>46</u>
1.1 La qualité	<u>27</u>
1.2 Le service	<u>30</u>
1.3 La qualité dans les services	<u>334</u>

1.4 le processus d'évaluation de la qualité de service	<u>37</u>
Section 2 : La formation est un élément clé pour le développement de la qualité de service	<u>39</u>
2.1 La contribution de la formation dans la qualité de service de l'entreprise	<u>39</u>
2.2 La formation ; un critère d'évaluation de la qualité de service	<u>41</u>
Conclusion	<u>43</u>
Chapitre 03: L'impact de la formation sur la qualité de service au sein de l'entreprise CNR ALGER EST	-
Introduction	<u>46</u>
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	<u>46</u>
1.1 Présentation de la CNR	<u>46</u>
1.2 Les missions de la «CNR»	<u>57</u>
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	<u>59</u>
2.1 présentation de l'enquête	<u>59</u>
2.2 Interprétation des résultats du questionnaire	<u>61</u>
Conclusion	<u>81</u>
Conclusion générale	<u>82</u>
Bibliographie	-
Liste des figures	-
Liste des tableaux	-
Table de matières	-
Annexes	-

Annexe

Questionnaire

Nous sommes étudiants de E-HEC en cours de préparation du mémoire de fin d'études. Veuillez répondre à ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre de la préparation du mémoire de master en sciences de gestion spécialité management et entrepreneuriat sous le titre L'impact de formation sur la qualité des services fournis.

Le questionnaire est une mesure d'un ensemble d'indicateurs liés au sujet de l'étude.

Si vous choisissez la réponse appropriée avec clarté et transparence, cela aura un grand impact sur l'exactitude des résultats et la réalisation des objectifs de la recherche, en plaçant un (x) devant la réponse que vous jugez appropriée.

Notez que la réponse est utilisée uniquement à des fins de recherche scientifique.

Nous chérirons vos opinions et vous remercions de votre aimable coopération au service de la recherche scientifique.

نحن طالبة مدرسة الدراسات العليا التجارية بصدد التحضير لمذكرة التخرج، الرجاء الإجابة على أسئلة هذا الاستبانة التي تدخل في إطار إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والمقاولتية تحت عنوان تأثير التدريب على جودة الخدمات المقدمة

وتعد الاستمارة مقياس لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة

ان تفضلتم في اختيار الإجابة المناسبة بكل وضوح وشفافية سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف أمام الإجابة التي تراها مناسبة (x) البحث حيث يكون ذلك بوضع علامة

علما أن الإجابة تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط

وسنعتز بآرائكم ونشكركم على حسن تعاونكم لخدمة البحث العلم

الجنس

sexe

homme ذكر

femme انثى

السن

l'âge

moins de 30 ans اقل من 30 سنة

De 30 à 39 من 30 الى 39 سنة

De 40 à 49 ans من 40 الى 49 سنة

50ans ou plus 50 سنة او أكثر

المستوى التعليمي

Niveau d'éducation

متوسط	moyen
ثانوي	secondaire
جامعي	universitaire
<u>سنوات الخبرة</u> <u>Années d'expérience</u>	
أقل من 5 سنوات	moins de 5 ans
من 6 إلى 10 سنة	à 10 ans
أكثر من 10 سنة	plus de 10 ans
<u>منصب العمل</u> <u>position de travail</u>	
منفذ	exécuteur
مدير فرعي	sous-directeur
إطار سامي	cadre supérieure
إطار	cadre

**La réalité de la formation et la qualité de service dans l'entreprise واقع التدريب و
جودة الخدمة في المؤسسة**

Avez-vous suivi une formation avant de commencer à travailler ?

هل تلقيت تدريباً قبل شروعك في العمل؟

نعم Oui لا Non

**La période de formation était-elle suffisante ? هل
مدة التدريب كانت كافية؟**

نعم Oui لا Non

**qu'elle est la raison pour laquelle vous êtes formés?
سبب تلقي التدريب؟**

nouveau employé موظف جديد

mise à niveau fonctionnelle
ترقية

améliorer la performance تحسين
الاداء

Quelle est l'entité responsable qui vous a nommé pour suivre cette formation ?

ماهى الجهة المسؤولة التى قامت بترشيحك لحضور هذا التدريب؟

le président Direct
المباشر

الرئيس

à votre demande personnelle

بطلب منك شخصي

Les deux propositions réunies
معا

الاقتراحين

Votre évaluation des programmes de formation en termes de bénéfice en général

تقييمك للبرامج التدريبية من حيث الاستفادة بصفة عامة على عشرة

،،،،،

Les formations vous aident-elles à faire le travail avec contrôle et à tirer le meilleur parti du potentiel de l'entreprise ?

تساعدك الدورات التكوينية على القيام بالعمل بتحكم وبالإستغلال الامثل لامكانيات العمل؟

Oui je suis d'accord
je ne suis pas d'accord

NEUTRE

Les programmes de formation sont-ils conçus en fonction des besoins des employés ?

يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين؟

je Oui je suis d'accord
je ne suis pas d'accord

NEUTRE

Vous préférez que l'évaluation du programme de formation se fasse par la réalisation de tests en fin de stage ?

هل تفضل ان يكون تقييم البرنامج التدريبي بإجراء اختبارات فى نهاية التريص؟

نعم Oui

لا Non

La performance des employés avant et après la formation est-elle comparée pour déterminer l'efficacité des programmes de formation ?

يتم مقارنة اداء العاملين قبل التدريب وبعده لمعرفة مدى فعالية البرامج التدريبية

Oui je suis d'accord
je ne suis pas d'accord

NEUTRE

***Le programme de formation vous a-t-il aidé à apporter un changement positif dans votre comportement et votre performance au travail ?**

هل ساعدك البرنامج التدريبي على احدث تغيير ايجابي في سلوكك وادائك للعمل؟

نعم Oui لا Non

Voyez-vous que la formation que j'ai faite était? هل

تري ان التدريب الذي قمت به كان؟

Très adapté à votre poste مناسباً جداً لمنصبك

Tout à fait adapté à votre poste مناسب نوعاً ما لمنصبك

Inadapté à votre poste غير مناسب
لمنصبك

Les thèmes de formation vous ont-ils donné l'occasion de vous renseigner sur la qualité des services ?

هل اتاحت لكم مواضيع التدريب فرصة التعرف على جودة الخدمات؟

نعم Oui لا Non

Appliquez-vous ce que vous avez appris lors des formations dans votre travail ?

هل تطبقون ما تعلمتموه من خلال الدورات التدريبية في عملكم؟

نعم Oui لا Non

Les responsables suivent-ils votre activité sur le terrain après la fin de la formation ?

هل يقوم المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التدريب؟

نعم Oui لا Non