

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**La formation professionnelle continue et sa
contribution dans l'amélioration des
performances du personnel**

Etude de cas : SNVI-ROUIBA-

Présenté par :

Melle : Asma BENAZZOUZ

Melle : Imene MEHENNI

Encadré par:

Mme. Nacima ARHAB

Maitre assistante à EHEC

Alger

**04^{ème} promotion
Juin 2017**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**La formation professionnelle continue et sa
contribution dans l'amélioration des
performances du personnel**

Etude de cas : SNVI-ROUIBA-

Présenté par :

Melle : Asma BENAZZOUZ

Melle : Imene MEHENNI

Encadré par:

Mme. Nacima ARHAB

Maitre assistante à EHEC

Alger

**04^{ème} promotion
Juin 2017**

Dédicace

Je dédie ce modeste travail.

*A mon très cher père, que sans lui je ne pourrais jamais faire un pas en avant,
pour tous ses sacrifices, son amour, son affection, et son soutien surtout tout au
long de mes études.*

*A la personne la plus chère dans la vie, ma mère, que Dieu le tout puissant
puisse l'accueillir dans son vaste paradis.*

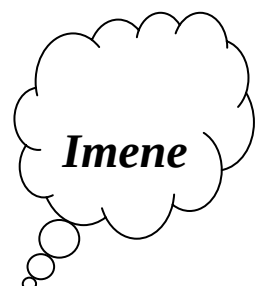
*A mon fiancé **Ilyes**, qui m'a toujours soutenu
A mes sœurs et frères, qui n'ont pas cessé de m'apporter leurs encouragements
Surtout mes adorables **Rima, Ouardia et Amel***

*A mes beaux frères, et à ma belle sœur adorée
A tous les chouchous de la maison, mes neveux et nièces que j'adore
énormément.*

*A mon binôme **Asma**, pour tous ses efforts
A mes chères amies **Chaima, Amira, Nesrine, sarah**
A mon ami et frère **Noureddine***

A toute ma famille, et tous ceux qui me sont chers

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux et le fruit de votre soutien
Merci d'être toujours là pour moi*



Dédicace

Du profond de mon cœur je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

A ma chère mère

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A La mémoire de mon père

J'espère que, du monde qui est sein maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme, puisse dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

A mon cher frère

A mes chers grands parents et A la mémoire de ma grand-mère maternelle

*A mon cher oncle **Rachid** et tonton **Faical***

*A ma chère cousine **Wiame** qui m'a toujours soutenu*

*A mes amies : **Asma, Rahma, Selma** et sans oublier mon Binôme **Imene***

Et A toute ma famille



Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Nous remercions en particulier notre encadreur Mme. ARHAB Nacima, pour son suivi, ses orientations et ses conseils appréciés.

Un grand merci à notre encadreur de stage au sein de la SNVI Mme. BELKAID Chahrazed ; chef responsable générale des stagiaires pour sa disponibilité malgré la charge du travail et son aide durant tout la période de notre stage.

Merci à Mr. TAIATI chef du centre de formation pour son soutien et ses conseils.

Nous remercions aussi l'ensemble du personnel du centre de formation pour leur aide et leur effort qu'ils ont déployés pour satisfaire notre expérience.

Merci à nos familles et nos amis qui par leurs prières et leurs encouragements, on a pu surmonter tous les obstacles.

Enfin, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche.

Liste des figures

Chapitre I

N° de figure	Intitulé	Page
1	Le cycle de la formation professionnelle	25
2	Les facteurs induisant les besoins de formation	27

Chapitre II

N° de figure	Intitulé	Page
3	Processus de détermination de la performance	45
4	Le Cycle de productivité	49
5	Les Déterminants de la productivité et le rôle de la formation	60

Chapitre III

N° de figure	Intitulé	Page
6	La répartition de l'échantillon selon le Sexe	76
7	La répartition de l'échantillon selon l'âge	76
8	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	77
9	La répartition de l'échantillon selon le diplôme obtenu	77
10	La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	78
11	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	78
12	La répartition de l'échantillon selon la nature de contrat	79
13	La répartition de l'échantillon selon le type de formation	79
14	La répartition de l'échantillon selon le critère d'inscription	80
15	Le nombre de formation subi	80
16	La répartition de l'échantillon selon l'utilité de la formation	81
17	Le contenu de formation	81
18	Les attentes du personnel	82
19	La durée de formation	82
20	L'intérêt des modules de la formation	83
21	La qualité de l'encadrement pédagogique	83
22	La pertinence des contenus pédagogique	84
23	La formation et l'amélioration des compétences	84
24	L'influence de la formation sur la PT	85
25	La performance de l'entreprise	86

La liste des tableaux

Chapitre II

N° de tableau	Intitulé	Page
1	Dimensions et indicateurs de la performance organisationnelle	42

Chapitre III

N° de tableau	Intitulé	Page
2	La répartition de l'échantillon selon le Sexe	76
3	La répartition de l'échantillon selon l'âge	76
4	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	77
5	La répartition de l'échantillon selon le diplôme obtenu	77
6	La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	78
7	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	78
8	La répartition de l'échantillon selon la nature de contrat	79
9	La répartition de l'échantillon selon le type de formation	79
10	La répartition de l'échantillon selon le critère d'inscription	80
11	Le nombre de formation subi	80
12	La répartition de l'échantillon selon l'utilité de la formation	81
13	Le contenu de formation	81
14	Les attentes du personnel	82
15	La durée de formation	82
16	L'intérêt des modules de la formation	83
17	La qualité de l'encadrement pédagogique	83
18	La pertinence des contenus pédagogiques	84
19	La formation et l'amélioration des compétences	84
20	L'influence de la formation sur la PT	85
21	La performance de l'entreprise	86

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CE	Comité d'entreprise
CFR	Centre de formation Rouiba
CPF	Compte personnel de formation
CVI	Complexe véhicules industriels
EPS	Entreprise publique socialiste
FNE	Fonds national de l'emploi
PNB	Produit national brut
PT	Productivité de travail
RN	Revenu national
SNVI	Société nationale des véhicules industriels
SPA	Société par actions
UCR	Unité carrosserie industrielle de Rouiba
UCT	Unité carrosserie industrielle de Tiaret
UEVI	Unité équipement véhicules industriels
UFR	Unité fonderie de Rouiba

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	2
<i>Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises</i>	6
Section01 : La formation, élément de base dans la gestion des ressources humaines.....	6
Section02 : la politique de formation.....	17
Section03 : le cycle de formation.....	25
<i>Chapitre II : la formation comme moteur de développement de l'entreprise</i>	36
Section 01 : La formation, un levier de la performance organisationnelle.....	36
Section 02 : La productivité, un élément essentiel dans tous secteurs d'activité.....	47
Section 03 : L'impact de la FPC sur le développement des entreprises.....	54
<i>Chapitre III : La formation professionnelle au sein de la SNVI</i>	63
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise	64
Section 02 : Méthodologie de l'enquête	71
Section 03 : Analyse et traitement des résultats.....	75
<i>Conclusion générale</i>	101

Résumé

Dans l'optique de développer des compétences en entreprise, il devient de plus en plus important de gérer les savoirs et savoir-faire, qu'ils soient individuels ou collectifs. Contribuer à la création de la valeur, considérer les processus d'apprentissage comme un avantage concurrentiel, que l'intelligence collective soit une réalité, tels sont les défis de la formation aujourd'hui.

Les ressources humaines et la productivité du personnel sont un facteur clé de la production de l'organisation et de son fonctionnement économique. Les responsables d'entreprise se sont toujours demandés si les ressources utilisées pour la formation ont l'efficacité souhaitée ou non.

Le choix d'un modèle d'évaluation de l'impact de la formation, aussi bien la formation professionnelle continue, que la formation en général, sur la productivité des ressources humaines est donc important et constitue le fondement de cette recherche.

De cela, la question principale apparaît d'elle-même : **comment la formation professionnelle continue peut-elle contribuer à l'amélioration des performances du personnel ?**

Pour étudier cette question et déterminer l'effet de la formation sur les performances du personnel, ainsi organisationnelles, la présente recherche, élaborée au sein de la société nationale des véhicules industriels ROUIBA, a mobilisé deux approches (2), à savoir quantitative et la qualitative. Les trois (3) hypothèses ont fait l'objet de l'étude.

Les résultats montrent que la formation continue a un impact significatif sur l'amélioration des compétences du personnel en particulier, et sur la contribution à la performance organisationnelle.

Mots clés : Formation, formation continue, productivité du travail, compétence, performance.

Abstract

With the aim of developing skills in companies, it becomes increasingly important to manage knowledge and know-how, whether individual or collective. Contributing to value creation, considering learning processes as a competitive advantage, collective intelligence being a reality; these are the challenges of training today.

Human resources and staff productivity are a key factor in the production of the organization and its economic functioning. Business leaders have always wondered whether the resources used for training have the desired effectiveness or not.

The choice of a model for assessing the impact of training, both on continuing vocational training and training in general, on the productivity of human resources is therefore important and forms the basis of this research.

From this, the main question appears on its own: **how can continuing vocational training contribute to the improvement of staff performance?**

In order to study this question and to determine the effect of training on personnel performance, as well as organizational, this research, developed within the national company ROUIBA. It has mobilized two approaches (2), namely quantitative and Qualitative, the three (3) hypotheses were the subject of the study.

The results show that continuing education has a significant impact on improving the skills of the staff in particular, and on the contribution to organizational performance.

Keywords: Training, Continuous training, labor productivity, competence, performance.

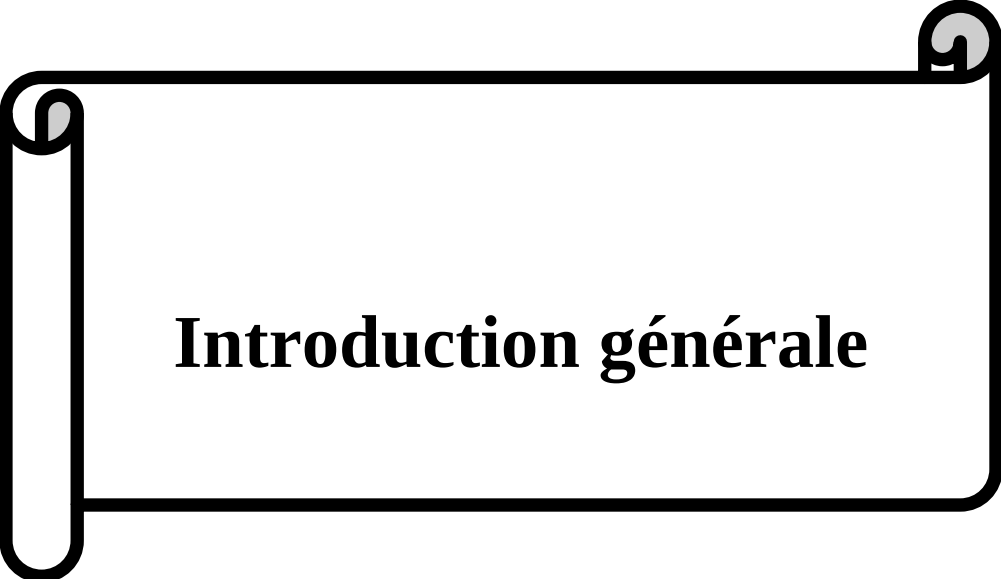
الملخص

من أجل تطوير المهارات في المؤسسات يصبح من المهم على نحو متزايد إدارة المعرفة والدراسة سواء كانت فردية أو جماعية. المساهمة في خلق القيمة والنظر في عملية التعلم كميزة تنافسية ، أن الذكاء الجماعي هو حقيقة واقعية وهذه هي التحديات التي تواجه التكوين اليوم.

الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين هي عامل رئيسي في إنتاج المنظمة وعملياتها الاقتصادية. وتساءل مديري الأعمال دائما إذا كانت الموارد المستخدمة لأغراض التكوين استفادت من الفعالية المطلوبة. اختيار نموذج تقييم اثر التكوين المهني المستمر عن التكوين بشكل عام على إنتاجية الموارد البشرية مهم وهو أساس هذا البحث.

من هذا يبدو أن القضية الرئيسية لنفسها: كيف يمكن أن يساهم التكوين المهني المستمر في تحسين أداء الموظفين ؟ للتحقيق في هذه القضية وتحديد أثر التكوين على أداء الموظفين ، وهذا البحث قد اجري في الشركة الوطنية للمركبات الصناعية روية ، اتبعنا منهجين : الكمية والنوعية وقد تم دراسة ثلاثة افتراضات. و أظهرت النتائج أن التكوين المستمر له تأثير كبير على تحسين مهارات الموظفين على وجه الخصوص والمساهمة في الأداء التنظيمي على العموم.

الكلمات المفتاحية : التكوين ، التكوين المستمر ، الإنتاجية ، الكفاءة و الاداء .



Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte de globalisation et de mondialisation, la fonction ressource humaine occupe une place primordiale et de plus en plus elle est considérée comme un facteur indispensable et un pivot stratégique de la direction de l'entreprise.

Compte tenu des innovations et des variations illimitées auxquelles nous sommes confrontés dans l'univers, les organisations prospères ont adopté des mesures spécifiques pour utiliser toutes les capacités de leur personnel et dans le monde actuel, l'attention portée aux ressources humaines, l'axe de l'évolution et l'élément de base dans toute organisation qui agit sous l'influence de l'information et les communications. L'idée de permettre, stimuler et associer ce facteur est l'un des plans stratégiques et vitaux de la gestion de toute organisation, Car ce sont les ressources humaines qui conduisent à la productivité d'autres facteurs de production et au moteur de la productivité dans une organisation.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise doit assurer un développement permanent et une actualisation de ses ressources humaines en matière de performances et compétences, constatant que l'homme est l'élément le plus important pour la rénovation et le progrès de l'entreprise donc il doit être compétent et qualifié, ce qui peut se faire par le biais de la formation professionnelle continue.

Le processus de formation professionnelle continue est devenue un facteur indispensable pour atteindre le succès de l'entreprise contemporaine, donc elle joue un rôle très important pour renforcer les performances du personnel et leurs donner des nouvelles informations et des nouveaux savoirs qui les aident dans l'amélioration de leurs exécutions des tâches.

C'est dans cet ordre d'idées qu'on a choisi un thème qui s'intitule sur :

« La formation professionnelle continue et sa contribution dans l'amélioration des performances du personnel ».

Notre travail de recherche sur le terrain concerne donc la société nationale des véhicules industriels **SNVI** de ROUIBA qui dispose d'un département de formation.

Sachant que l'industrie automobile connaît une avancée technologique fulgurante et une concurrence très féroce qui impose la maîtrise non seulement de tout le processus de production, mais aussi des coûts.

Introduction générale

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- L'actualité et l'importance de ce thème sur les différents plans.
- Aujourd'hui, Le processus de formation joue un rôle stratégique de l'entreprise Moderne.
- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine.

Pour faire cette étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

Comment la formation professionnelle contribue dans l'amélioration des performances du personnel et par conséquent celles de l'entreprise ?

Pour mieux guider l'étude, des sous questions s'imposent, à savoir :

- Quelle est la stratégie de formation adoptée ?
- La formation répond-elle aux besoins de l'entreprise, améliore-t-elle les performances techniques et économiques ?
- Comment la formation professionnelle contribue le développement des capacités et le comportement du personnel de la SNVI ?
- Comment le formateur influence-t-il sur la réussite de la formation au sein de la SNVI ?

Ces questions nous ont amené à proposer les hypothèses suivantes :

- H1 : la formation professionnelle contribue nécessairement le développement des capacités et le comportement du personnel de la SNVI.
- H2 : les programmes de formation et les formateurs influencent sur le succès de cette opération.
- H3 : la formation professionnelle contribue à la réalisation des objectifs de l'employeur et la SNVI.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons retenu dans la réalisation de cette recherche les principaux ouvrages théoriques traitant notre sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise.

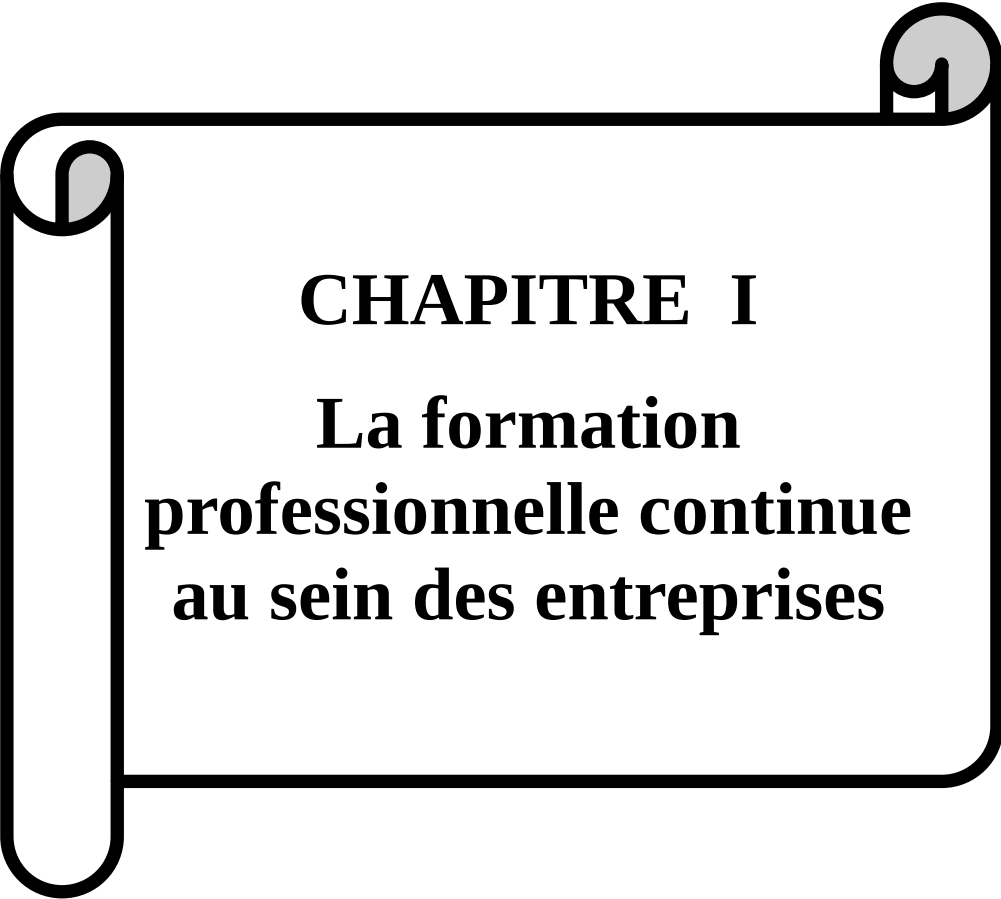
Tandis que le recueil et l'analyse des données, nous avons adopté une approche empirique à l'aide des instruments à la fois qualitatifs et quantitatifs, ces outils sont : un questionnaire qui a été diffusé sur un échantillon de 40 salariés qui ont subi une formation, et un guide d'entretien destiné au chargé de la formation au sein de la SNVI.

Introduction générale

Dans le but de répondre à notre problématique autour de la formation professionnelle continue. Nous avons jugé utile de structurer notre travail en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un autre pratique et chaque chapitre se scinde en trois sections.

- Le premier chapitre a été consacré à la formation professionnelle au sein des entreprises, nous allons débiter par un aperçu sur la gestion des ressources humaines et le cadre générale de la formation professionnelle continue, ensuite la politique de formation et enfin le cycle de formation.
- Le deuxième chapitre traite principalement le concept théorique de la performance et de la productivité ainsi l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des entreprises.
- Le troisième et le dernier chapitre, il a porté essentiellement à notre étude sur le terrain, et pour cela, nous avons commencé par la présentation de l'organisme d'accueil « SNVI », Ensuite la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche, pour finir avec l'analyse et l'interprétation des résultats de cette étude.

Et comme synthèse de recherche, des suggestions et recommandations s'imposeront naturellement. Et les hypothèses posées seront élaborées sous forme de conclusion afin de les confirmer ou infirmer.



CHAPITRE I

La formation professionnelle continue au sein des entreprises

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

Introduction du chapitre

La gestion des Ressources Humaines est une activité essentielle dans toute organisation où toute entreprise doit gérer et diriger sa ressource humaine car elle représente un investissement de valeur qu'il faut le diriger avec efficacité pour que l'entreprise puisse effectuer ses tâches et ses devoirs fixés.

La Formation Professionnelle Continue est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines, elle est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, elle a pour but d'améliorer et d'acquérir les savoirs et les compétences nécessaires liées à une activité exercée, et contribuer à l'épanouissement de l'entreprise, donc elle joue un rôle très important afin de renforcer les performances du personnel et leur donner de nouvelles informations et de nouveaux savoirs qui les aident dans l'amélioration de leurs performances et celle de l'entreprise.

De ce fait, ce premier chapitre sera donc scindé en trois sections : la première section représente dans un premier temps un aperçu sur la gestion des ressources humaines, ses objectifs, ses missions et la fonction ressource humaine dans sa nouvelle approche. Dans le second temps, nous aborderons le cadre générale de la formation professionnelle continue compte tenu ses objectifs, son évolution, sa typologie et sa méthode. La deuxième section est consacrée à la présentation de la politique de formation, ses objectifs, ses choix, ses composantes et sa position au sein de l'entreprise. La troisième, la dernière section, aborde le cycle de formation qui définit les étapes de cette session.

Le chapitre contient :

Section1 : La formation, élément de base dans la gestion des ressources humaines.

Section2 : la politique de formation.

Section3 : le cycle de formation.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

Section 1 : La formation, élément de base dans la gestion des ressources humaines

1. Généralités sur la gestion des ressources humaines

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédures,etc.) et des activités (recrutement, rémunération, formation.....etc.). Impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de la part de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources»¹.

Cette définition met l'accent sur l'importance de la gestion des ressources humaines qui est une discipline à part entière qui a ses propres lois et critères. C'est une fonction d'organisation et de gestion elle regroupe un ensemble d'activités tel que (le recrutement, la formation, rémunération...etc.). Ainsi son objectif qui n'est autre que l'optimisation et le développement des compétences ressource humaine.

« La gestion des ressources humaines est en langage courant, une notion vague qui recouvre un ensemble de pratiques concernant l'usage des femmes et des hommes rassemblés dans l'entreprise ».²

Cette définition se base sur les multiples et diverses pratiques relatives à la gestion de la ressource humaine. Nous pouvons dire ainsi que la gestion des ressources humaines aboutit à des mesures (politique, procédures, programme,) permettant d'organiser le travail dans l'entreprise, à des activités qui traduisent les mouvements des travailleurs tel que (le recrutement, la sélection, la formation,...etc.) et a des objectifs qui, une fois réalisés, assureront une efficacité et un rendement des ressources humaines.

¹ SEKOUI et autres, **Gestion des ressources humaines**, Edition Debook University, Bruxelles, 2001, p.10.

² BEMARD (G), **Si la GRH était de la gestion** .Edition LIAISONS, 2003, p.15.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

1.2 Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Les objectifs servent à multiples finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Selon **Jean- Marie Peretti** cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines : ³

- ✓ Attirer : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.
- ✓ Conserver : l'élaboration de programme de relève, le soutien de la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- ✓ Développer : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- ✓ Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur sources dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite.
- ✓ Dans le domaine du climat au travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur les rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents de travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.
- ✓ Etre efficace : Tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité.
- ✓ Le contrôle du coût de travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. Le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

³ PERETTI (J.M): **gestion des ressources humaines**, Edition Vuibert, P. 11.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

Ces objectifs sont parfois incompatibles, voir antagonistes. L'enjeu est donc de rendre leur organisation cohérente tout en maintenant l'équilibre entre les exigences économiques et sociales.

1.3 Les missions de la gestion des ressources humaines

Optimiser la ressource humaine pour participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, favoriser le développement personnel, et préparer l'avenir, sont des missions quotidiennes de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, la fonction ressources humaines recouvre plusieurs missions :

- **Administrer efficacement sa ressource humaine** : Il s'agit des relations contractuelles qui existent entre l'entreprise et la ressource humaine qu'elle dispose, et d'effectuer des tâches administratives liées aux obligations légales et réglementaires, (la rémunération, horaires de travail, règlement intérieur...etc.).

Les dossiers administratifs des ressources humaines doivent être suivis avec beaucoup d'attention et avec un maximum de rigueur.

-**La gestion du personnel** : Cette mission regroupe toutes les tâches qui se rapportent à la gestion de l'emploi, C'est l'approche la plus valorisante de la fonction⁴, il s'agit de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, recruter juste, rémunérer afin d'encourager l'effort personnel....etc.

-**Développement social** : renvoie à toutes les activités qui concourent à l'amélioration des conditions de vie dans l'entreprise, développer la motivation des ressources humaines, l'appréciation de la performance, favoriser le changement et mettre en place une culture de changement, de transformation, et de développement.

1.4 La fonction ressource humaine dans sa nouvelle approche

La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse sa place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser.

⁴ MONEREAU (M) : **Management des organisations touristiques**, édition BREAL. Paris, 2008, p.153.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

1.4.1 La ressource humaine comme atout dans l'entreprise moderne ⁵

L'entreprise actuelle n'est plus celle d'hier, il est très important de repenser le capital humain, sa politique de ressource humaine, sa politique de formation.

L'investissement en l'homme n'est plus à démontrer car le progrès, voire même le développement et le changement de l'entreprise ne s'achètent pas. Pour réussir les acteurs de l'entreprise doivent investir en permanence, la gestion de leurs ressources humaines, notamment la formation, le développement et le renouvellement des compétences en respectant les principes et les exigences du management moderne. La ressource humaine dispose de plusieurs énergies, l'ensemble de ces énergies constituent une force et un pouvoir qui permettent d'arriver à l'excellence. Les managers doivent investir ces énergies pour que la ressource humaine soit efficace dans son environnement interne.

On peut dire que dans les entreprises de nos jours, les managers commencent à se rendre compte de l'importance de la disposition d'un bon potentiel de ressource humaine. Nous entendons parler ces derniers temps de l'entreprise moderne, les ressources humaines aujourd'hui opèrent dans un nouvel espace caractérisé par la mondialisation et l'économie du savoir.

1.4.2 La société du savoir

Ce qui caractérise la nouvelle société dans ce nouvel environnement, c'est le savoir, l'innovation et les technologies d'informations et de communication. Au cœur des sociétés du savoir, il y a la (capacité d'identifier, de produire, de traiter, de transformer, de diffuser et d'utiliser l'information en vue de créer et d'appliquer les connaissances nécessaires au développement humain).

Cette nouvelle société ne cesse d'imposer de nouveaux modes de management, d'organisation et de gestion de savoir et d'innovation.

Pour fonctionner et prospérer dans la société du savoir, les entreprises doivent désormais s'acquitter d'une mission nouvelle et fondamentale: la gestion du savoir: produire davantage, utiliser et partager les connaissances à l'échelle nationale et mondiale.

⁵ MOKRANE (W) : **Le projet de la formation comme moyen d'accompagnement et de conduite des ressources humaines dans l'entreprise moderne**, in revue nouvelle économie, N°8, mai 2013, P.40.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

1.4.3 L'entreprise apprenante

Le grand dictionnaire terminologique définit le terme d'entreprise apprenante comme :

«Une organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses.»

En se référant à l'ouvrage de Peter SENGE⁶ et ses collaborateurs dans leur ouvrage «la cinquième discipline: l'art de la pratique de l'organisation apprenante », on retient que l'entreprise apprenante:

C'est une façon d'être et de fonctionner dans un environnement où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée. Ainsi les gens se sentent valorisés, les équipes et l'organisation sont plus efficaces et s'adaptent mieux aux nouveaux défis. C'est ce qu'on appelle une organisation saine et agile.

Le développement des compétences est à considérer comme un enjeu partagé et permanent. Les entreprises, les produits, l'organisation du travail, les dispositifs se modifient en flux continu et tendu, le capitale compétence des personnes doit évoluer et faire évoluer celui de la structure.

1.5 Nouveau professionnalisme ressource humaine ⁷

1.5.1 La fonction ressource humaine, organe de communication

Toutes les actions initiées à partir de la fonction ressource humaine sont autant de vecteurs de communications pour l'entreprise. D'où la nécessité première de s'assurer de la cohérence de cette communication avec le projet de l'entreprise, ses discours, ses valeurs.

Déployer une nouvelle stratégie, mettre en place une nouvelle stratégie, mettre en place une nouvelle organisation impliquant des changements de méthodes, de métiers.

⁶ SENGE (P) et ARNAUD(B) et GAUTHIER(A) : **la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes**, édition EYROLLES, paris, 2006.

⁷ COHEN, (H), ANNICK, **Toute la fonction Ressources Humaines**, Ed Dunod, 2010, P.20-22.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

1.5.2 La fonction ressource humaine, premier consultant interne de l'entreprise

Parce qu'elle est l'interlocuteur de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la fonction ressource humaine est appelée à donner son avis, à prévenir des conflits latents, à soutenir l'engagement des uns et des autres.

Garante du respect de la législation sociale, apporteuse de solutions, capteur des évolutions individuelles et collectives, elle doit déployer des compétences très proches de celles des consultants : écoute, analyse, diagnostic, élaboration des solutions avec une différence de taille toutefois, celle de participer à la mise en œuvre opérationnelle.

1.5.3 La formation ressource humaine, centre de services

Toutes ces évolutions ne doivent pas occulter que la mission première dévolue à la fonction ressource humaine, celle de l'administration du personnel, demeure avec deux dimensions supplémentaires, celle de l'informatisation et celle du partage de l'information en temps réel.

Rendre le meilleur service au meilleur cout via la maîtrise des outils informatiques partagés, rechercher en permanence l'optimisation des tableaux de bord. La connaissance optimisée de la législation et la capacité à mobiliser des expertises extérieures si nécessaire, rechercher les solutions les plus pertinents et les plus innovants, en ayant la capacité d'en apprécier la réelle plus-value sont autant de compétences et de services attendus aujourd'hui de la fonction ressource humaine.

2. La formation professionnelle continue

2.1 L'évolution de la formation professionnelle

Selon l'auteur PARMENTIER (CH) dans son ouvrage : « le compte personnel formation »⁸, La formation existe depuis la nuit des temps, notamment et surtout depuis que les communautés se structurent autour de techniques et de savoir-faire.

Naturellement, elles cherchent à les pérenniser et les transmettre, c'est dans l'ordre des choses.

-La Révolution française à L'origine des Réformes de formation professionnelle

Sous l'Ancien Régime, l'apprentissage s'effectuait principalement dans les ateliers, sous direction d'un maître. Le tour de France accompli par les compagnons se faisait après la

⁸ PARMENTIER (CH) : **le compte personnel formation**, édition EYROLLES, paris, 2015, pp.3-5.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

période d'apprentissage. La révolution industrielle entraîna, tout au long du XIX^e siècle, une dégradation de l'apprentissage.

À l'époque, il fallait disposer d'une main-d'œuvre adaptée aux tâches générées par la division du travail naissante. L'école élémentaire ne prévoyait pas cette préparation.

En effet, l'enseignement technique ne fut institué qu'en 1919, après le vote de la loi Astier, qui faisait obligation aux municipalités d'organiser des cours pour tous les jeunes de moins de 18 ans. Ceux-ci devaient avoir la possibilité de suivre une formation déjà instituée dans le temps de travail.

Puis, en juillet 1925 fut créée la première taxe d'apprentissage, à la charge des entreprises. Cet effort d'organisation et de généralisation a été considérablement amplifié à la Libération.

-De la crise économique des années 1930 à La Loi de 1971

Les premières tentatives significatives de formation pour adultes ont vu le jour durant la crise économique des années 1930. Il s'agissait, dès lors, d'offrir aux travailleurs un emploi. Après la libération, surtout pendant les années de croissance économique rapide, les syndicats, les gouvernements et le patronat ont alors envisagé autrement la formation des adultes.

L'histoire se répète parfois ! En 1959, la loi Debré introduisit le principe d'une aide aux stagiaires et d'un système de conventionnement entre les pouvoirs publics et les centres de formation. En 1963, l'Institut national de formation des adultes et le Fonds national de l'emploi (FNE) furent créés.

On trouve les premiers textes réglementaires sur la formation professionnelle continue dans les ordonnances de 1945 relatives aux attributions du comité d'entreprise (CE) qui furent en partie repris par l'article 84.130 du 24 février 1984. Ces textes créent l'obligation d'une consultation de la CE sur les problèmes de formation des salariés. Le droit à la formation est apparu progressivement. Il n'a pas fait l'objet d'une seule loi, mais d'une série d'accords qui résultent en partie des mouvements sociaux de Mai 1968. Juin 1968 verra ainsi la signature des accords de Grenelle ouvrant la voie d'une politique de formation plus étendue et construite sur le dialogue social. Un an après, seront ouvertes des négociations sur la formation qui aboutiront, le 9 juillet 1970, à un accord interprofessionnel. Cet accord, signé par les syndicats et le patronat, débouche sur la loi du 16 juillet 1971, base et fondement de la formation professionnelle en France.

« Suite aux accords de Grenelle, alors que s'ouvraient les négociations sur "la formation et le perfectionnement professionnels", c'est dans un contexte social agité et néanmoins fort

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

riche qu'il y a maintenant plus de trente ans, les fondements de ce qui allait devenir la loi sur la Formation professionnelle sont peu à peu apparus. La mise en œuvre de ce système complexe ne s'est pas faite en un jour. Elle est le fruit Aux origines du CPF D'une histoire et d'une volonté politique fortement affirmée dès 1969 dans le projet de "nouvelle société" porté par J. Chaban-Delmas. Elle est aussi le résultat de réelles négociations et le témoignage d'un véritable dialogue de terrain engagé avec les partenaires sociaux pour assurer la pérennité des entreprises, maintenir la croissance dans un environnement déjà fortement concurrentiel, favoriser aussi bien le développement personnel des travailleurs que leur niveau de qualification. »

-La Loi de 1971

En juillet 1971, la loi sur la formation professionnelle impulsée par J. Delors, est promulguée. Véritable pilier de la formation professionnelle en France, elle ouvre un marché et permet à un corps professionnel de se constituer autour de références communes, de doctrines reconnues et de pratiques professionnelles établies. Depuis, la formation professionnelle des salariés en entreprise a dû évoluer afin de mieux s'adapter à son contexte et à son environnement pour mieux investir les exigences de qualité de service qui lui sont dévolues.

En partie fondée sur des principes de promotion sociale (loi Debré de 1959) puis de développement permanent de la personne et du dialogue social (loi Delors de 1971), la formation professionnelle a été progressivement investie et transformée « en un outil de régulation du marché de l'emploi au détriment de la promotion individuelle et collective ou d'éducation permanente ».

Instrument de la compétitivité économique dans un environnement mondialisé, la formation professionnelle des salariés d'entreprise est entrée progressivement et inéluctablement, dans l'ère du commerce du savoir et des compétences. Au fil des années, elle a évolué dans le cadre du dialogue social et a progressivement servi d'outil de régulation du marché de l'emploi.

2.2 Définition de la Formation professionnelle

Il existe plusieurs définitions de la formation professionnelle, afin de mieux comprendre cette notion, il est utile de se référer aux définitions de :

Nous commençons par celle de ROQUES et MOULETTE qui définissent la formation professionnelle comme suit :

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

« La formation est au cœur des politiques et outils de gestion des ressources humaines, elle a pour objectif principal la mise en adéquation des ressources de l'entreprise avec ses besoins, en termes de connaissances et de compétences par des dispositifs et processus d'apprentissage, de maintien ou de développement des savoirs, savoir-faire et savoir être. »⁹

La deuxième est celle donnée par LOUART, qui définit la formation comme suit :

« Par formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques Offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement »¹⁰.

De ces définitions, on peut déduire que la formation professionnelle est une mission très importante dans la gestion des ressources humaines, elle permet aux entreprises de développer les compétences, les connaissances les savoirs, les comportements, et la productivité de leur main d'œuvre, elles sont tenus d'assurer la formation professionnelle par des dispositifs (actions) et le biais de l'apprentissage, dans le but de répondre à la fois aux attentes de l'organisation mais également aux besoins des salariés.

2.3 Les objectifs de la Formation professionnelle

D'après PIERRE LAOURT la Formation professionnelle contribue à atteindre plusieurs objectifs clés, qui les résument comme suit ¹¹:

2.3.1 Objectifs organisationnels

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité ».

⁹ ROQUES(O), MOULETTE(P) : **Gestion des ressources humaines**, Edition DUNOD, PARIS, 2014, p.50.

¹⁰ LOUART, (P) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Eyralles, Paris, 1994, P.130.

¹¹ EMTIR, (FZ) : **L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne**, thèse de magister en management, université d'Oran, 2014, P.12-13.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.
- Faire progresser l'encadrement dans des compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

2.3.2 Objectifs individuelles

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y est toujours opportunités pour l'organisation, ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation ou l'on travail.
- Développement un savoir faire dans le domaine des relations, la gestion et du changement.
- Se permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Se former dans les domaines ou l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport directe avec le travail.

2.4 La typologie de la formation

A.PARADAS distingue une typologie d'objectifs de formation selon deux dimensions ¹²:

- Évolution de la mission (savoir satisfaire)
- Évolution du métier (savoir-faire)

¹²JOOMUNE, (A) : « **La formation moteur de développement de l'entreprise** », bulletin N°48.Paris, 2011, pp.8.9.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

- **La formation accessoire**: accompagne le changement de la technologie, l'avènement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés...
- **La formation qualifiante** : vise l'acquisition ou l'amélioration de compétences en l'absence de profil adéquat disponible; le développement des capacités d'amélioration et de management.
- **La formation spécifique** : répond à un besoin précis, elle est à vocation immédiatement opérationnelle.
- **La formation investissement** : on retrouve à ce stade des entreprises qui se préoccupent de leurs besoins d'évolution à tous niveaux (et plus seulement de formation) et y inscrivent, Entre autres réponses, leur plan de formation. Les individus, les unités et l'entreprise elle-même (à moyen comme à long terme) sont alors pris en compte simultanément.

Section 2 : la politique de formation

1. Qu'est ce qu'une politique de formation ?

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique. Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- Commerciales.
- De marketing.
- Financières.
- Industrielles.
- Humaines.

Elles sont plus ou moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur.

Bien que de nombreuses entreprises petites ou moyennes ne fassent que des actions de formation ponctuelles, le problème essentiel pour la grande majorité des entreprises est celui de la mise en place d'un plan de formation cohérent et opérant. On pourra distinguer d'ailleurs deux notions différentes : ¹³

- ✓ la politique de formation, c'est-à-dire l'ensemble des principes et des règles qui régissent les actions de formation menées par l'entreprise.

¹³ LAUFER, (J) : **Monsieur Personnel**, édition FLAMMARION, Paris, collection VISAGES DE L'ENTREPRISE, 1978, p94.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

- ✓ Le plan de formation, qui lui précisera en détail la nature exacte des besoins de l'entreprise et du personnel, en termes de formation, les bénéficiaires de cette formation, les moyens mis en œuvre pour la réaliser, ainsi que la réalisation et le suivi de cette formation.

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* ». ¹⁴

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant 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.

Il est important à noter que chaque entreprise présente une culture qui lui est propre. La politique de formation, les politiques mises en œuvre doivent tenir compte de cette culture.

2. Les objectifs d'une politique de formation

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs :

- Promouvoir la culture de l'entreprise.
- Aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- Consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements pour préparer l'avenir.
- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

¹⁴ SOYER, (J) : **Fonction Formation**, édition d'organisation, Paris, 2002, p48.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

3. Les choix de la politique de formation

Jean-Marie PERETTI¹⁵ cite les principaux choix de la politique de formation dans son ouvrage «Ressources Humaines», ces principaux choix portent sur :

- Choix de budget : quelles sont les dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation ? La participation légale constitue-t-elle un butoir ? L'entreprise est-elle prête à aller plus loin et, si oui, quel est le seuil maximum ?
- Choix des contenus : faut-il faire plutôt une formation générale et/ou une formation technique ?
- Choix des bénéficiaires : faut-il faire passer en formation l'ensemble du personnel ou seulement quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise ? Les bénéficiaires vont-ils être des volontaires ou au contraire des personnes désignées ?
- Choix de la durée et du rythme : faut-il privilégier des périodes courtes ou des périodes longues impliquant une véritable rupture avec le milieu professionnel ?
- Choix des modalités de formation : faut-il développer la formation inter entreprise ou la formation intra entreprise ? Faut-il qu'elle soit interne ou externe ? Sera-t-elle pendant ou hors des heures de travail ?
- Choix des formules pédagogiques : faut-t-il développer plutôt la formation sur le tas ou la formation théorique ?
- Choix des méthodes d'évaluation des actions : celles-ci doivent-elles être formalisées ou non formalisées ? Quels critères choisir pour mener l'évaluation de la formation ?

4. Les composantes de la politique de formation¹⁶

4.1 liées aux acteurs

Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation. Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer.

Les valeurs de l'entreprise, son style de management, le mode d'élaboration de la politique formation, vont influencer son contenu et distribuer le pouvoir, les responsabilités et les rôles de façon spécifique

¹⁵ PERETTI, (J) : **Ressources humaines**, édition VUIBERT, Paris, 1998, p.379.

¹⁶ AKCHOUCHE, (A) : **la formation dans l'entreprise : cas ALTADIS MAROC**, mémoire licence en sciences économiques et de gestion, Université Abdelmalek Essaadi Tétouan, Maroc, 2009, p.59.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

- **La direction**

Lorsqu'elle se soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité de la moyenne formation, elle va infléchir sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (par exemple : sa politique commerciale, sa politique de gestion de l'emploi).

Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier en matière de formation) elle ouvrira son institut, son université, son académie, les plus modestes ouvriront leur Ecole ou leur Centre de perfectionnement.

Elle peut aussi vouloir utiliser la formation comme monnaie d'échange. L'entreprise accède à une demande des partenaires sociaux en matière de formation pour refuser plus facilement une demande dans un autre domaine. La direction met alors l'accent sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux.

- **La direction des ressources humaines**

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel. Elle a en charge la gestion des ressources humaines elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources.

Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens.

Sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des Partenaires sociaux.

Dans un passé récent, confrontée à des problèmes de gestion de l'emploi, les DRH sont désormais d'accord pour donner à la formation un rôle d'anticipation et de contribution au développement de l'efficacité de l'organisation.

- **La direction ou service formation**

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leur expérience de la fonction formation, la conception de leur rôle, sera autant d'éléments qui influenceront les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

Il devra également répondre à la question : « Quel est le premier formateur du personnel- le manager ou le responsable formation » la réponse à cette question est fondamentale. D'autre part se placera comment établir la politique formation de l'entreprise ?

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

- **Le responsable hiérarchique**

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs.

D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière.

Les formations assurées sur le terrain, bien qu'elles ne soient pas nouvelles, tendent à mieux être formalisées avec le développement du tutorat. Il s'agit là d'une dimension dont il faut tenir compte dans les politiques de formation.

- **Les représentants du personnel**

Leur rôle sera plus ou moins affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formations (le dialogue social est-il recherché ou évité).

La formation est un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social. Il peut être stratégique, pour une direction, de faire figurer une recherche de consensus dans l'un des principes politiques.

Certaines directions s'orientent vers un partage des finalités de la formation : la formation générale est confiée aux représentants du personnel, la formation professionnelle restant sous la responsabilité du management. Cette pratique, bien que contestable, présente l'avantage du maintien de la paix sociale.

- **Le formé**

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle plus ou moins actif en matière de formation. Le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise. Si la direction veut répondre à ce besoin, elle va favoriser la promotion interne, permettre à chacun de formuler son projet d'évaluation et pour cela fournir à chacun deux sources d'information indispensable :

- la connaissance du potentiel individuel.
- la connaissance des métiers actuels et futurs de l'entreprise et de leur niveau de qualification.
- La politique de formation mettra alors en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit y jouer le salarié.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

4.2 Liées aux autres politiques

Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques (aspects commerciaux, de production ou de marketing...). Nous aborderons plus loin les liaisons entretenues avec les politiques de personne.

4.3 Liées aux valeurs de la culture de l'entreprise

Les valeurs de l'entreprise devront trouver leur expression dans la politique de formation, Par exemple une entreprise qui proclame sa « croyance en l'Homme » n'oubliera pas de reprendre ce thème au niveau de sa politique formation. In en sera de même pour celles qui se mettent pleinement au service de leurs clients ou celles qui prônent l'efficacité.

Nous développerons plus loin les liens qui existent entre la politique formation et la culture de l'entreprise.

5. Lien entre la politique de formation et la culture de l'entreprise¹⁷

5.1 Les éléments constitutifs d'une culture d'entreprise

D'une manière générale une culture est constituée des éléments suivants :

- **les modes de pensée, les intérêts intellectuels** : ces éléments sont le résultat de savoirs et savoir-faire partagés.
- **les traditions, les rites et les règles de comportement** (exemple : le style dominant de management) : ils sont le résultat de la vie en groupe.
- **les idéaux, les croyances et les attitudes** : il s'agit là de l'intégration de principes religieux, philosophiques, syndicaux, politiques.

Une culture naît des contacts que les Hommes entretiennent entre eux. C'est le besoin d'identification qui à son origine, elle vit tant que ce besoin y trouve sa satisfaction. Lorsque ce n'est plus le cas, elle meurt.

En ce qui concerne la culture d'une entreprise nous retrouvons les mêmes éléments, avec des degrés plus ou moins forts qui tiennent à son origine, à sa taille, à la nature de son activité, à son mode de recrutement, etc.

Il s'agit d'un ensemble de valeurs qui oriente les pratiques et les comportements des hommes dans leur travail. Les cultures d'entreprise sont venues remplacer les cultures traditionnelles qui ne répondaient plus au besoin d'identification.

¹⁷ AKCHOUC, (A): op.cit, P.65.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

Les directions d'entreprise favorisent souvent l'émergence et le développement de telles cultures car elles favorisent la coopération entre salariés et la cohérence interne.

Les cultures se forment spontanément sans intervention particulière de la direction. Mais dans certaines entreprises, les dirigeants souhaitent ajouter à la culture spontanée, par des mesures spécifiques, des valeurs complémentaires. La formation peut figurer au rang de ces mesures spécifiques.

5.2 La politique de formation doit tenir compte de la culture d'entreprise

Chaque entreprise présente une culture qui lui est propre. Toutes les politiques mises en œuvre doivent tenir compte de cette culture, faute de quoi elles risquent d'être vouées à l'échec.

Les buts de la formation, tout comme les principes à respecter, devront donc être en cohérence avec les valeurs de cette culture.

5.3 La politique de formation peut influencer sur la culture de l'entreprise

Si nous reprenons les éléments constitutifs d'une culture : modes de pensée, intérêts intellectuels, rites, règles de comportements, idéaux et attitudes, nous constatons que la formation peut, dans ces différents domaines, provoquer des changements.

Comme il est dit plus haut, la formation est parfois mise à contribution pour développer la culture de l'entreprise. On attend d'elle qu'elle le fasse par les contenus diffusés mais elle intervient tout autant par les modes de fonctionnement qu'elle utilise (le simple fait de réunir des individus autour d'une table génère des échanges propres à la reconnaissance d'identités culturelles - or la mise en œuvre de la formation nécessite fréquemment un travail en groupe).

6. Position de la fonction formation dans l'entreprise

La grande diversité de l'organisation de la fonction formation dépend de deux facteurs essentiels : ¹⁸

- Du degré de développement de l'entreprise en matière de structures et de politiques de formation.
- Des tensions entre des diverses finalités assignées à la formation, donc de l'arbitrage entre des objectifs d'efficacité pour l'entreprise et des objectifs de développement individuel ou de promotion social pour le travailleur.

¹⁸ LAUFER, (J), op.cit.p.87.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

Pour rendre compte de la position fonction Formation dans les entreprises, on peut également considérer les modalités d'intégration de cette fonction à la gestion du personnel. Dans cette prospective on peut considérer que trois choix sont possibles :

- Intégration de la fonction à la gestion du personnel, soit au niveau général, soit au niveau de la direction du personnel des établissements, dans le cadre d'entreprises importantes.
- Décentralisation de la fonction Formation au niveau des responsables opérationnels.
- Autonomie de la fonction par rapport à la fonction personnel et aux responsables opérationnels.

6.1 La fonction est intégrée à la gestion du personnel

Dans cette situation, la direction du personnel a plus de chance d'être proche de la direction générale et dispose d'une bonne connaissance du terrain humain de l'entreprise. Par contre, dans ce cas le responsable de la formation ne sera pas un professionnel de la formation et risquera d'en avoir une vision gestionnaire et moins pédagogique.

La formation continue est conçue comme une nécessité et fait précisément partie des objectifs généraux. Dans chaque département, un service de formation a été constitué. Ce service détermine les projets de formation, organise et gère les actions au niveau du département.

➤ Les avantages de cette position

- Assurer la gestion administrative.
- L'élaboration d'une politique coordonnée.
- L'intégration des exigences d'une politique directement liée aux activités de l'entreprise

6.2 La fonction est décentralisée

Dans une seconde optique la fonction Formation sera complètement décentralisée avec, éventuellement, une coordination générale très légère.

Des responsables de formation au niveau des unités sont placés sous l'activité directe des responsables opérationnels. La décentralisation consiste à rapprocher les lieux de l'action.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

➤ les avantages de la décentralisation

- La souplesse du système les besoins de formation sont identifiés au plus près des réalités du travail.
- Une mobilisation plus forte des managers.
- Une adhésion plus grande aux décisions prises.

6.3 La fonction est autonome

Dans ce cas, la fonction sera soit :

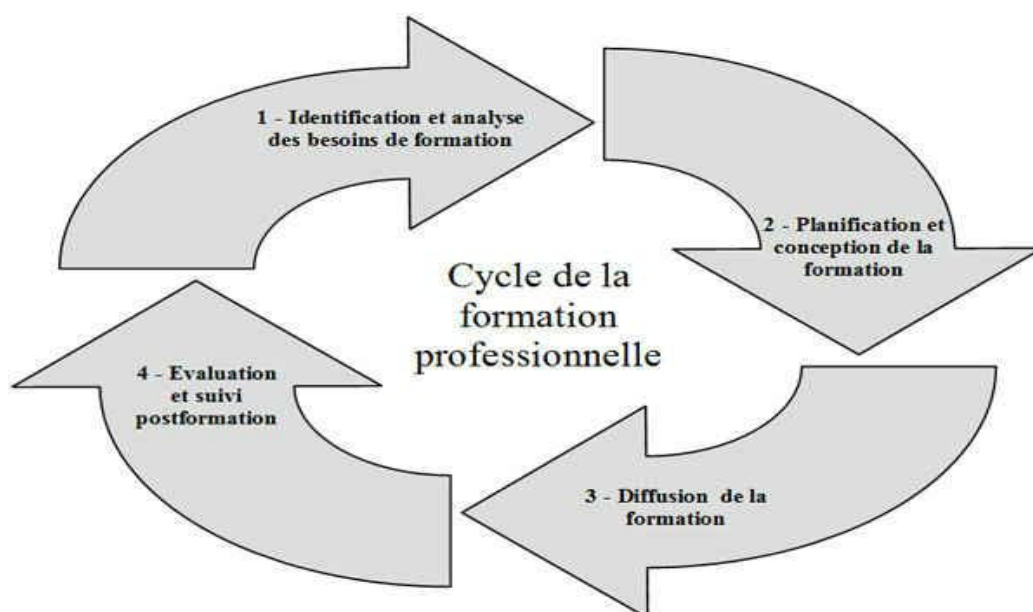
- Rattachée directement à la direction générale.
- Gérée par une direction du développement humain.
- Confiée à un spécialiste placé en staff auprès de la direction du personnel.

➤ Les avantages sont

- La situation peut être plus appréciée des formateurs que des gestionnaires.
- Le département Formation agit en coordonnant les actions des services.
- Favoriser l'aspect « développement de la formation », que se soit sur le plan individuel ou sur le plan de l'entreprise.

Section 3 : le cycle de formation

Figure 1 : le cycle de la formation professionnelle



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

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

1. Identification des besoins de formation

1.1 Définition

C'est la 1^{ère} phase du processus de formation, elle est considérée la plus complexe mais la plus pertinente, elle permet de déceler les comportements, les compétences, les connaissances et les attitudes du personnel qui devront être développés ou modifiés.

D'après **C. Parmentier**¹⁹ : « *les besoins en formation sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire et un profil réel, Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale* ».

Donc un besoin de formation peut définir en quelque sorte comme la différence entre ce qui devrait être et ce qui est. Lorsqu'on peut observer l'écart entre la situation souhaitée et la situation actuelle, signifie que le besoin de formation apparaît.

1.2 Les objectifs

L'identification des besoins est une phase indispensable pour le succès de la formation parce qu'elle sert au détaillant²⁰:

- De se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent.
- De s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés.
- De s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration.
- D'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

¹⁹ HÉLÈNE, (P) : **le guide de la formation professionnelle en entreprise**, édition Gualino, paris, 2010, Paris, 2010, P.115.

²⁰ JEAN, (P.K) : **Guide pratique et outils de diagnostic**, édition Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, Montréal (Québec), 2002, p.2.

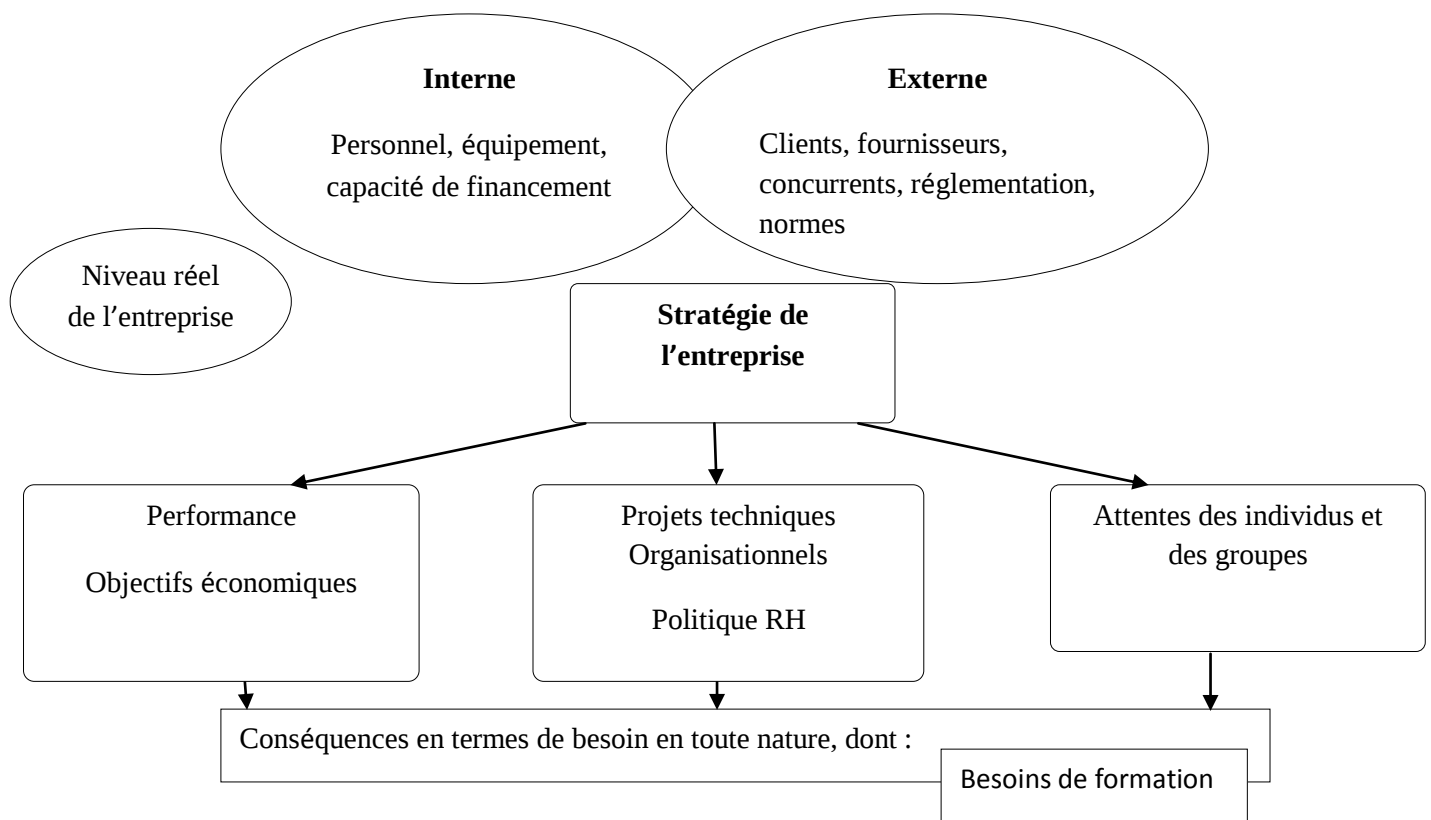
Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

1.3 Les facteurs induisant les besoins de formation²¹

L'identification des besoins se fait selon des facteurs ou des ressources qui sont liées avec l'environnement de l'entreprise (interne et externe) et la stratégie de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous résume bien les facteurs qui induisent des besoins de formation

Figure 2 : les facteurs induisant les besoins de formation



Source : <http://www.institut-numerique.org/6-de-lanalyse-des-besoins-a-levaluation>

Le besoin de formation est induit par six sources, comme nous pouvons le constater par le graphique.

1.3.1 L'environnement interne

Il se compose du personnel et de leur niveau réel de Compétences, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, de la culture d'entreprise, des processus et des techniques mis en

²¹ <http://www.institut-numerique.org> (publié le 20/06/2012 consulté le 24/02/2017 à 23 :45)

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

place, des organisations, des ressources financières, ... qui vont permettre ou non à l'entreprise de s'adapter au besoin du marché/à son environnement externe.

1.3.2 L'environnement externe

Il s'agit, des exigences des clients (qualité, service, certifications ...), des stratégies des concurrents, des nouvelles techniques ou des nouveaux composants, etc. Le responsable de formation doit être capable de capter les tendances profondes pour les traduire en actions...

1.3.3 La stratégie de l'entreprise

Il s'agit de se répondre à la question suivante : Comment répondre aux défis extérieurs en tenant compte des forces et faiblesses de notre environnement interne?

Ce second axe inclut les projets découlant de la politique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. En effet, en fonction de ces projets et de la situation actuelle des ressources humaines, l'entreprise pourra avoir des projets de mobilité, de recrutement qui créent des besoins de formation.

Et bien, comme le décrit Alain Meignant : en déclinaison de la stratégie, trois catégories de facteurs vont induire des besoins de formation. Ils correspondent aux trois axes d'une politique de formation : les 3P (Performance, Projets, Parcours). Que nous retrouvons dans le schéma en deuxième position, sous les environnements interne et externe et la stratégie de l'entreprise.

. P de Performance : (Performances, Objectifs économique)

Pour réaliser des performances économiques et commerciales, l'entreprise a besoin de personnes compétentes. Le niveau de compétence, individuelle ou collective, requis par les emplois, les processus, l'organisation est un standard sur lequel les salariés doivent au minimum s'aligner, et les besoins sont induits par ce niveau d'exigence.

. P de Projets : (Projets techniques, organisationnels, politique RH)

Les projets traduisent la stratégie de l'entreprise. Ils peuvent porter sur le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés, la mise en œuvre de nouvelles techniques, etc. En déclinaison de ces objectifs, les exigences de compétences des salariés seront plus ou moins importantes.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

. P de Parcours : (Attentes des individus et des groupes)

Cette troisième catégorie est l'expression des attentes des salariés, en fonction de leurs souhaits de parcours professionnel ou personnel. Le responsable formation doit recenser tous les besoins de formation en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Il doit pour ceci se positionner comme un consultant pour identifier les besoins individuels et collectifs auprès de chaque acteur.

1.4 Les types d'identification des besoins

Selon Jacques Soyer il existe 3 types d'identification des besoins²² :

- **Les besoins personnels** : ils sont liés au salarié lorsqu'il éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels** : il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu dans le cadre du poste qu'il occupe actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. C'est une formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs** : ce sont les problèmes ou les objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée...etc. Dans ce cas, il s'agit d'une formation sur l'initiative de l'entreprise.

1.5 Les moyens d'identification des besoins de formation

Les populations concernées par le projet de formation doivent être identifiées suivant des moyens qui sont définis comme suit²³ :

Observation et écoute : Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

²² SOYER, (J), op.cit, p.126.

²³ TESSIER, (M.J) et autres, op.cit. , P.74.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

Entrevue individuelle : Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

Groupe de discussion : Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

Évaluation du rendement : Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

2. Le plan de formation

2.1 Conception du plan de formation

Selon **Alain Meignant**, « *le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »²⁴

Le plan de formation sert à englober tous les actions programmées par l'employeur en vue de permettre d'anticiper et prévoir les besoins en compétences et en qualification.

2.2 Les objectifs du plan de formation

Il existe plusieurs objectifs du plan de formation parmi les on cite les suivants :²⁵

- Être en conformité avec les obligations légales.
- Tenir compte de la négociation de branche en matière de formation professionnelle.
- Être en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Contribuer à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise.
- Répondre à des besoins clairement identifiés.
- Réduire les écarts de compétence.
- Participer au développement personnel.
- Résoudre et/ou prévenir les dysfonctionnements.

²⁴ MEIGNANT(A):**Manager la formation**, Edition, Liaison, Paris ,1997.p.132

²⁵ Http/: www.capitalrh.fr/Les-objectifs-du-plan-de-formation, (Consulté le 25/02/2017 à 22:22)

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

- S'adapter aux changements culturels, faciliter les changements.
- Consolider l'existant par des actions de formation de type « Adaptation au poste de travail »
- Préparer l'avenir par des actions préparant à l'évolution des emplois.

2.3 Comment construire un plan de formation ?

A fin d'élaborer un plan de formation efficace, il faut suivre la démarche suivantes ²⁶:

- **Mettre en balance les besoins de l'entreprise et les compétences des collaborateurs** : Et cela dans un cadre défini par une stratégie de formation.
- **Définir des actions de formation en fonction du diagnostic réalisé lors de l'étape précédente.** Il convient alors de fixer des objectifs pertinents et choisir les indicateurs associés. Toujours dans cette phase, les coûts sont estimés pour bâtir des budgets opérationnels précis. Il s'agit de bâtir un véritable plan d'action comme pour tout autre domaine managérial.
- **Consulter les instances représentatives du personnel pour valider le plan de formation.**

3. La diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, vous devez veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.²⁷

²⁶ Http/ : www.manager-go.com/formation/comment-construire-un-plan-de-formation, (publié le 07/04/2012, consulté le 25/02/2017 à 23 :47.

²⁷ TESSIER, (M.J) et autres, op.cit. , P.78.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

4. L'évaluation et le suivi de la formation

4.1 Définition

Comme l'indique Jean-Marie De Ketele : « *Évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue de prendre une décision* ». ²⁸

Donc l'évaluation de la formation est une étape très importante qui aide à savoir si la formation a permis d'atteindre les objectifs recherchés afin, notamment d'améliorer le plan de formation de l'année suivante ,elle signifie aussi l'évaluation de l'efficacité et de la conformité.

4.2 Les types d'évaluation

Pour l'évaluation d'une session de formation, il existe 3 types qui permettent de vérifier si le message passe bien au participant, et cela avant, pendant et après.

4.2.1 Évaluer avant la formation

Ce type d'évaluation se réalise avant le début de la formation, ou le formateur doit collecter tous les informations nécessaires liées avec cette session de formation, il doit s'interroger sur les connaissances, les compétences, les motivations, les aptitudes, des attentes des participants ...etc.

4.2.2 Évaluer pendant la formation

Cette évaluation se fait durant la formation a fin de déceler le degré de satisfaction, la conformité au programme annoncé, voir aussi la relation entre les membres du groupes ...etc., en utilisant certaines méthodes tels que : les méthodes interactives (les études de cas en sous groupe, les questions-réponses, les exercices d'application) et les jeux d'évaluation (la question formalisée, les questions traitées en sous-groupes, « faire expliquer »).

4.2.3 Évaluer après la formation

Ce dernier type d'évaluation vise à vérifier l'acquisition des transferts, l'atteint des objectifs individuelles ou collectif initialement fixés et s'assurer que la formation a contribué à l'évolution de l'unité de travail.

²⁸ PARMENTIER, (CH) : **l'ingénierie de formation : outils et méthodes, édition d'organisation**, paris 2012, P.127.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

L'évaluation dans ce cas repose sur un questionnaire rempli en classe, les entretiens après la formation, les entretiens informels, ...

4.3 Les périodes de l'évaluation

Plus que les types d'évaluation cités précédemment, on distingue parfois les processus d'évaluation à chaud et à froid qui sont définis comme suit :

4.3.1 L'évaluation à chaud

Elle s'effectue à la fin de la session de formation, elle vise à mesurer le degré de satisfaction sur la qualité des programmes, l'adéquation aux attentes, les conditions de déroulement, les méthodes et la qualité de l'animation...

Cette première évaluation doit être complétée par une évaluation « à froid », son but est de compenser les manques et les difficultés rencontrées par l'évaluation à chaud.

4.3.2 L'évaluation à froid

L'évaluation à froid vise à compenser les manques et les difficultés rencontrées par l'évaluation à chaud, elle est réalisée plusieurs semaines après le déroulement de la formation environs 3 à 6 mois.

Chapitre I : la formation professionnelle continue au sein des entreprises

Conclusion du chapitre

Au fil du 1er chapitre nous nous sommes parvenu à conclure que la formation professionnelle continue est un élément de base des RH, elle est devenue un facteur indispensable pour atteindre le succès de l'entreprise contemporaine.

Disposer d'un personnel à la fois motivé et compétent est l'une des conditions fondamentales pour assurer le développement de l'entreprise et le maintien de son degré de compétitivité dans un environnement rudement concurrentiel.

Donc la formation professionnelle continue devient un investissement crucial et un enjeu important pour l'entreprise afin de faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements dans l'environnement.

Chapitre II

**La formation
professionnelle comme
moteur du
développement de
l'entrepris**

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Introduction du chapitre

La formation doit être vue comme un moyen de développement économique et social. Elle contribue à l'amélioration de la quantité et de la qualité du travail fourni, à la motivation par les possibilités de promotions offertes. En outre, elle représente une activité rentable qui s'inscrit dans le temps pour la pérennité de l'entreprise. Donc développer les compétences contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès.

Ce chapitre, englobe une étude concernant la formation professionnelle continue comme un moyen du développement des entreprises. Pour cela, nous allons voir aussi trois sections qui traitent, en premier temps, le concept de la performance organisationnelle, en deuxième temps, la productivité du travail comme un élément d'évaluation des RH. Et puis, en troisième, nous détaillerons l'impact de la formation professionnelle continue sur ces deux variables. Les trois sections sont les suivantes :

Section 01 : La formation, un levier de la performance organisationnelle.

Section 02 : La productivité, un élément essentiel dans tous secteurs d'activité.

Section 03 : L'impact de la formation continue sur le développement des entreprises.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Section 01 : la formation, un levier de la performance organisationnelle

Les besoins en formation au sein des entreprises sont croissants et pleinement justifiés. La formation est un outil de ressource humaine performant car elle permet de stimuler les collaborateurs en leur offrant un moyen de conduire leur évolution professionnelle, tout en améliorant au quotidien la performance de l'entreprise. A travers la formation, l'entreprise véhicule les messages clés en accord avec sa vision, ses missions et ses valeurs.

La présente section vise à présenter le concept de la performance organisationnelle. Dans un premier temps, différentes définitions seront exposées selon les conceptualisations de divers auteurs. Dans un deuxième temps, il sera question des composantes et des indicateurs de ce concept.

1. Définitions générales

Le concept de la performance organisationnelle retient l'attention de chercheurs appartenant à des disciplines variées. Le concept a été abondamment étudié depuis plusieurs décennies. Cependant, il a connu un véritable essor au début des années 1980. La performance organisationnelle et l'efficacité organisationnelle sont souvent utilisées comme des synonymes interchangeables.²⁹

1.1 Notion de la performance

La notion de performance est issue de l'ancien français *performance* qui signifie «achèvement». Dans la littérature, plusieurs définitions sont conjointement ou indistinctement employées en vue d'établir de manière précise le concept de performance.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- ✓ Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

²⁹ JALETTE, (P) : **L'Impact des Relations Industrielles sur la Performance Organisationnelle : Le Cas des Caisses d'Épargne et de Crédit au Québec**. Thèse de Doctorat présentée à l'Université de Montréal. (1998).

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

- ✓ Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- ✓ L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- ✓ La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Pour certains auteurs, elle est assimilée à l'efficacité, à la compétitivité ou encore à la capacité, et d'autres la considérant comme semblable à l'efficience, le rendement, la productivité.

Selon Payette³⁰, une organisation sera performante si elle fait bien ce qu'on attend d'elle : « la performance est toujours la mesure entre un résultat et une intention ».

Autrement dit La performance organisationnelle peut être décrite aussi comme étant « la capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et ses buts opérationnels »³¹

Selon cet auteur, les buts actuels font référence aux objectifs généraux et réels de l'entreprise (c.-à-d. maximiser les profits, contribuer au bien-être de la communauté).

La performance organisationnelle désigne l'efficience alors que l'efficacité porte sur l'accomplissement des objectifs.

L'efficience y ajoute l'utilisation de meilleurs processus. Traditionnellement, la performance organisationnelle englobe ces deux concepts dans sa définition.

1.2 Notion d'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

³⁰ PAYETTE, (A) : *L'Efficacité des Gestionnaires et des Organisations*, Presses de l'Université du Québec 1998.

³¹ STEERS, (R.M): *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Santa Monica, Goodyear Publishing Company, 1977, p.5.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

- ✓ en cohérence avec la finalité de l'entreprise.
- ✓ préalablement défini et mesurable.
- ✓ accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

1.3 Notion d'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

2. Conceptions et dimension de la performance organisationnelle 32

En se basant sur le modèle de Campbell (1977)³³ et sur celui d'autres auteurs, proposent quatre écoles de pensées pour la représentation de la performance organisationnelle. En effet, selon ces auteurs, la performance organisationnelle peut être décrite à l'aide de quatre conceptions : l'efficience économique (dimension économique); la valeur des ressources humaines (dimension sociale); la pérennité de l'organisation (dimension systémique) et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique). Chacune de ces dimensions est mesurée par différents indicateurs.

³² DRAGOMIR, (M), **la relation entre la formation des ressources humaines et la performance**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, université de Montréal, 2010, p.59.

³³ CAMPBELL, (J.P) ET Autres: **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.1970.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

2.1 La conception économique

La conception économique considère que l'organisation est un système construit en fonction des objectifs (Morin, 1994)³⁴. En effet, une organisation est dite « performante » si elle peut atteindre les objectifs fixés à travers l'utilisation des mêmes ressources ou de moins de ressources.

Ainsi, la principale tâche de l'organisation est de bien faire les bonnes choses (Morin, 1994). C'est sur les premières théories de l'organisation de Taylor, Weber et Fayol que la conception économique s'est basée. Ces théories exposent des façons formelles d'organiser le travail ou l'entreprise et dont l'aspect central est celui économique. Le concept central de la dimension économique est l'efficacité économique et les deux indicateurs servant à la mesurer sont l'économie des ressources et la productivité.

L'efficacité économique consiste en une atteinte des objectifs fixés (efficacité) tout en utilisant le moins de ressources possibles (efficacité). L'efficacité économique de l'organisation est au centre des préoccupations des gestionnaires. En fait, c'est grâce à la valeur ajoutée qu'elle permet l'obtention et le maintien de la contribution nécessaire à la réalisation des objectifs d'équilibre financier et de croissance. Ainsi, pour augmenter l'efficacité des activités, les gestionnaires doivent économiser les ressources et améliorer la productivité. Pour ce faire, c'est à travers l'indicateur de l'économie des ressources et celui de la productivité qu'on évalue l'efficacité économique d'une organisation.

2.2 La conception sociale

La conception sociale de la performance organisationnelle découle de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor) qui met l'accent sur l'aspect humain au sein de l'organisation. Ainsi, cette école cherche à harmoniser les objectifs des employés avec les objectifs économiques de l'organisation tout en mettant en valeur les ressources inexploitées des travailleurs et la satisfaction de leurs besoins.

³⁴ MORIN, (E.M.), SAVOIE, (A).et BEAUDIN, (G) : **L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures**, Gaëtan Morin Éditeur, 1994.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

En effet, la satisfaction des employés devient un objectif de l'organisation et cet objectif lui permet d'améliorer sa valeur ajoutée, l'objectif premier de l'organisation (Morin, 1994). Toujours selon ces auteurs, la valeur des ressources humaines constitue le concept central de cette dimension car elle symbolise la valeur ajoutée à travers les qualités des employés dans leur rapport avec le travail et l'organisation.

2.3 La conception systémique

La conception systémique de la performance organisationnelle conçoit l'organisation comme un système dont la finalité est sa pérennité ou sa survie dans l'environnement (Morin, 1994). Selon l'analyse systémique, l'organisation est en lien étroit avec son environnement car c'est là qu'elle retire ses ressources, les transforme et les échange avec l'environnement pour d'autres ressources.

L'environnement est donc également modifié par les actions de l'organisation (Morin, 1994). Selon cet auteur, la pérennité de l'organisation est fortement liée à la notion de temps et elle a trait directement à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), au marché desservi par l'organisation (compétitivité) ainsi qu'à la qualité du produit ou du service. En effet, ces indicateurs sont révélateurs de la capacité de l'organisation de s'adapter à son environnement, seule garantie de pérennité.

2.4 La conception politique

La dernière conception de la performance organisationnelle est celle politique. Cette conception se base sur l'école des constituants multiples. En effet, les différents individus ou groupes (constituants) gravitant autour de l'organisation vont poser des jugements sur sa performance. Selon chaque constituant, l'indicateur de performance va varier puisque les intérêts ne sont pas nécessairement partagés par tous les constituants. Certains sont mêmes contradictoires.

La légitimité de l'organisation, qui implique l'évaluation et la satisfaction des groupes clés, représente le concept central de cette approche. Ainsi, lorsque l'organisation tente de satisfaire du mieux possible les attentes de ses constituants, elle fonde sa légitimité dans le système social assurant de cette façon sa survie grâce à sa bonne capacité d'adaptation au

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

milieu. Bref, la pérennité de l'organisation est le résultat de la satisfaction des intérêts et elle ne représente pas l'objectif fondamental comme c'est le cas dans la conception systémique.

La performance organisationnelle comporte plusieurs dimensions et ces dimensions peuvent être subdivisées en plusieurs indicateurs (voir tableau 1).

Tableau 1: Dimensions et indicateurs de la performance organisationnelle

Dimensions/ Conceptions	Concept central	Indicateurs
Economique	Efficience économique	<u>Économie des ressources</u> Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système. <u>Productivité</u> Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production pour une période donnée.
Sociale	Valeur des ressources humaines	<u>Mobilisation du personnel</u> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. <u>Moral du personnel</u> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé. <u>Rendement du personnel</u> Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

		<u>Développement du personnel</u> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.
Systemique	Pérennité de l'organisation	<u>Qualité du produit</u> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle. <u>Rentabilité financière</u> Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé. <u>Compétitivité</u> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.
Politique	Légitimité de l'organisation	<u>Satisfaction des bailleurs de fonds</u> Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale. <u>Satisfaction de la clientèle</u> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. <u>Satisfaction des organismes régulateurs</u> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités. <u>Satisfaction de la communauté</u> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation

Source : Morin, Savoie et Beaudin, 1994, p. 82

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

3. Types de la performance ³⁵

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. Concernant le premier point, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le LOUARN et WILS(2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

Le LOUARN et WILS (2001) divisent la GRH en trois parties : **gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique**. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, la gestion stratégique comme le sommet et la gestion opérationnelle au milieu.

A partir de cette pyramide, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- **performance administrative de la fonction RH** : relative aux activités de gestion administrative précisées par Le LOUARN et WILS, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.
- **performance opérationnelle de la fonction RH** : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.
- **performance stratégique de la fonction RH** : relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

³⁵ ESTELLE, (L) : **La gestion de la formation comme levier stratégique des performances du personnel: cas du port autonome de Douala au Cameroun**, mémoire Master professionnel, ENSET, 2010.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

BOUDREAU et RAMSTAD (2006) distinguent trois types de performance issues des missions ou activités de la fonction RH :

3.1 L'efficience d'une mission ou activité de la fonction RH

Relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

3.2 L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH

Relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

3.3 L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH

Relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

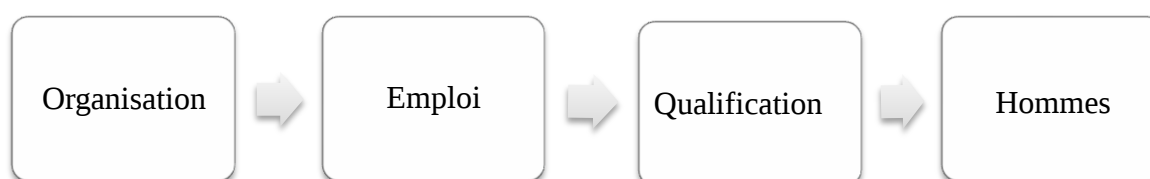
4. Les déterminants de la performance globale

4.1 La performance par l'organisation

La performance d'une entreprise résulte de sa bonne organisation, Cette dernière représente la structuration de l'emploi et dans l'entreprise. Ces postes déterminent les requis professionnelle.

Le déroulement du processus de détermination est le suivant :

Figure 3 : processus de détermination de la performance



Source: WEISS, (D): **RH**, édition organisation, Paris, 2005, P.249.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

4.2 La performance par stratégie

A quoi sert une bonne organisation de l'entreprise si elle est conçue pour fabriquer un produit ou un service que le client ne le veut pas !

L'anticipation des évolutions donne une chance à l'entreprise de gagner, c'est à adire avec une bonne stratégie qui détermine les moyens et les actions de l'organisation.



Source: WEISS Dimitri : Opcit,p.249.

4.3 La performance par les hommes

Quels sont les déterminants de la performance par les hommes

Il existe 3 facteurs pour un homme efficace :

- Motivé
- Compétent
- Communiquant (culture)
 - ✓ La motivation : c'est la volonté d'agir et de réussir.
 - ✓ La compétence : c'est le savoir, le savoir-faire, et le professionnalisme (efficacité individuelle)
 - ✓ La culture : c'est le langage commun et la reconnaissance mutuelle (efficacité collective)
- Un salarié motivé est désireux d'acquérir plus de compétences.
- Le développement des compétences peut avoir un effet activateur sur la culture de chaque salarié. Cependant, on peut dire que dans la plupart des cas, le niveau de la performance peut résulter de l'acquisition de compétences nouvelles (mais pas uniquement).

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Section2 : la productivité élément nécessaire dans tous secteurs d'activité

Aujourd'hui le mot productivité est devenu un mot commun, qu'il est presque rare de ne pas le trouver mentionné dans un contexte ou un autre dans le commerce : magazines, journaux, actes de conférences, les rapports, les discours, les publicités, TV news Etc.

1. Notions de base de la productivité

1.2 Définition de la productivité

Selon HOHMANN ³⁶ le terme productivité désigne « *le rapport entre ce qui est relative en sortie d'un système et ce qui lui a de fournir en entrée, le rendement, un de ses synonymes se définit comme la production évaluée par rapport une norme ou à une unité de mesure, ou comme le rapport entre la production en sortie d'un système et les ressources consommées en entrée* ». Autrement dit La productivité ne concerne pas le volume de production. C'est le ratio de sortie et d'entrée des facteurs d'une entreprise. Il les chaussures l'efficacité de la production ou les niveaux d'efficacité des facteurs d'entrée.³⁷

Contre à L'économiste GAMACHE ³⁸ qui définit la productivité comme : « *le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des entrants nécessaires pour le produire, Elle constitue, en fait, une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services* ».

Donc d'après ce qui précède, on peut constater que la productivité est l'utilisation efficiente et efficace des facteurs tels que : les ressources, main-d'œuvre, capital, matériaux, terre, énergie, temps,.... etc. dans la production des biens et services qui répondent aux besoins et aux exigences des utilisateurs. Donc elle désigne le rapport entre la quantité produite et les moyens mis en œuvre.

1.3 La productivité du travail

La productivité du travail est définie comme la production sur (en terme de quantité des biens et services produit) obtenue pour chaque unité de facteur de production «travail» utilisé.

36 HOHMANN, (CH) : **techniques de productivités : comment gagner des points de performance**, édition d'organisation, paris, 2009, p.7.

37 Http: 4abusinessme.blogspot.com/2011/07/la-production-et-la-productivite.html (consulté le 4 /03/2017 à 17.18).

38 GAMACH, (J) : **la productivité**, éditeur université Laval, 2005, p.3.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Par exemple si le travail est mesuré en nombre d'heures travaillées, sa productivité sera égale au ratio entre la quantité produite sur la période temporelle (un jour, une semaine, un mois, une année) et le nombre total d'heures travaillées par les employés pendant cette période.³⁹

Autrement dit La productivité du travail est la capacité à produire avec une force de travail donnée. Elle dépend des innovations technologiques et de l'organisation du travail autour des nouveaux moyens de production.⁴⁰

1.4 Le gain de productivité

Ensemble des économies réalisées dans le processus de production. Le gain de productivité permet, avec les mêmes moyens de produire plus, ou avec des moyens inférieurs de produire autant. Cette productivité pourra alors être distribuée aux salariés sous la forme de primes, aux actionnaires sous la forme de dividendes ou aux clients sous la forme d'une baisse des prix.

2. L'importance et le rôle de la productivité

- ✓ Le but de toute activité industrielle est de réaliser un profit, maintenant et durablement, la productivité est nécessaire dans tous les secteurs d'activité, mais plus particulièrement dans les entreprises les plus exposées à la concurrence, soit pour simplement assurer leur survie soit pour créer ou financer un avantage concurrentiel et affirmer leur compétitivité.⁴¹
- ✓ L'importance de la productivité dans le développement économique et le croissement du bien-être est maintenant universellement reconnu, il n'existe pas une activité humaine qui ne bénéficie pas une amélioration de la productivité, c'est très important car l'augmentation du revenu national brut ou PNB est produite par l'amélioration de l'efficacité et la qualité de la main d'œuvre que le travail supplémentaire et le capital.

³⁹ MULEKA (J) : **La gestion du personnel et son impact sur la productivité au sein d'une entreprise**, Centre universitaire de Kolwezi " extension de l'Université de Lubumbashi ", 2008

⁴⁰ <http://www.wikirouge.net/Productivité%20du%20travail> (consulté le 16/04/2017 à 23 :50).

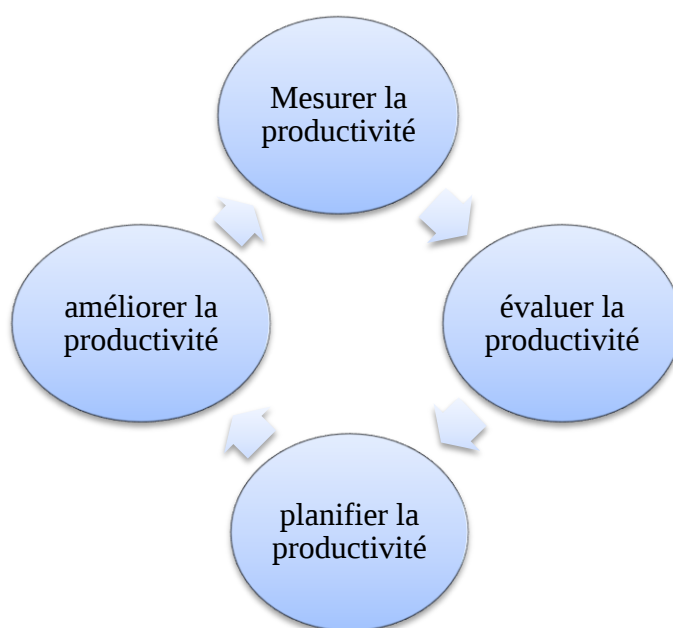
⁴¹ HOHMANN, (CH), op.cit.p.8.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

- ✓ Lorsque la productivité est améliorée, le revenu national (RN) ou PNB augmente plus rapidement, donc la productivité entraîne donc une augmentation ou une progression du niveau de vie d'un pays ou d'une région dans des conditions de répartition des gains de productivité selon la contribution.

3. Le cycle de productivité

Figure 4 : le cycle de productivité



Source : élaboré par nous-mêmes

Ce schéma montre le cycle de productivité à un moment donné, une organisation qui se trouve au milieu d'un programme de productivité en cours, peut être impliquée dans l'une des quatre étapes ou phases mentionnées :

- Mesure de la productivité.
- L'évaluation de la productivité.
- La planification de la productivité.
- L'amélioration de la productivité.

Une organisation qui commence un programme formel de productivité pour la 1^{ère} fois, elle peut commencer par la mesure de la productivité, une fois les niveaux de productivité sont mesurés, ils doivent être évalués ou comparés par rapport aux valeurs planifiés.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Pour atteindre les objectifs prévus, l'amélioration de la productivité se fait de façon formelle, Afin d'évaluer le degré dans laquelle l'amélioration sera réalisée la prochaine période, les niveaux de productivité doivent être à nouveau mesurés.

Le concept du cycle de la productivité nous montre que l'amélioration de la productivité doit être précédée d'une mesure, d'une évaluation et d'une planification. Les quatre phases sont importantes, pas seulement la mesure de la productivité ou simplement l'amélioration de la productivité. De plus, ce cycle met l'accent sur le caractère «processus» de la question de la productivité. Un programme de productivité n'est pas un projet ponctuel, mais plutôt un processus continu et en cours. En tenant compte de cette approche, la gestion de la productivité est un Processus de gestion impliquant tous les niveaux de gestion et les employés avec un objectif ultime de réduire le coût de la fabrication, de la distribution et de la vente d'un produit ou d'un service par l'intégration des quatre phases du cycle de la productivité.

4. Les facteurs de la productivité

4.1 Les déterminants économiques de la productivité

Il existe trois principaux facteurs exerçant une influence majeure sur la croissance de la productivité qu'on les résume comme suit⁴² :

4.1.1 L'investissement en matériel et outillage

La croissance de la productivité affiche habituellement une corrélation élevée avec l'investissement en matériel et outillage (exprimé en proportion du produit intérieur brut). Cette corrélation tient sur de longues périodes et elle vaut autant pour les pays développés que pour ceux en développement. Environ 80 % des changements technologiques se feraient par l'intermédiaire d'investissements en matériel et outillage. Par ailleurs, une étude effectuée par Greenwood, HERCOWITZ et KRUSELL en 1997 conclut que 63 % de la croissance de la production par travailleur aux États-Unis est attribuable à des progrès techniques, intégrés à des investissements. Ceux-ci constituent donc un canal privilégié pour diffuser les innovations technologiques.

⁴² GAMACHE, (j): op.cit .pp.19-21.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

4.1.2 Le développement des compétences

La qualité de la main-d'œuvre joue également un rôle primordial dans l'évolution de la productivité. Le développement des compétences constitue un moteur de croissance de deux façons :

Premièrement, des travailleurs plus qualifiés favorisent l'innovation et la production de nouvelles technologies. Ils sont également nécessaires à l'implantation de Ces dernières dans les entreprises.

Deuxièmement, les individus détenant des compétences plus élevées ont une propension à les transmettre à leur entourage, contribuant ainsi à accroître la productivité des autres travailleurs.

La formation continue de la main-d'œuvre dans les entreprises, au moyen de programmes spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des travailleurs, constitue un autre moyen d'améliorer les compétences. Elle permet, entre autres, aux employés d'acquérir les connaissances nécessaires pour maîtriser les nouvelles technologies implantées dans les établissements. Il en est de même pour les gestionnaires qui ont avantage à se maintenir à jour dans des domaines comme l'organisation du travail, le marketing et l'administration.

4.1.3 L'ouverture au commerce et à l'investissement

De nombreuses études font état de l'importance des échanges commerciaux et de la mobilité des capitaux pour hausser la productivité et la croissance économique. Une des plus influentes a été publiée en 1995 par Sachs et Warner. Ces auteurs en arrivent à la conclusion qu'entre 1970 et 1989, les économies ouvertes ont bénéficié d'une croissance plus élevée que les pays restreignant les échanges commerciaux. Les différences de performance au chapitre de la productivité seraient en bonne partie responsables de ces écarts.

4.2 Les déterminants sociaux de la productivité

Au cours des dernières années, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la productivité d'un point de vue sociopolitique qui dépasse le cadre économique habituel. Ils se sont interrogés plus particulièrement sur les impacts que pourrait exercer l'environnement social sur son évolution. Les principaux déterminants qui ont été examinés sont les inégalités de revenu et de richesse, le degré de cohésion sociale, la stabilité politique et le climat de confiance entre les groupes sociaux. Peu de chercheurs remettent en question l'influence que peut exercer l'environnement sociopolitique sur la productivité. Le débat réside davantage

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

dans les méthodes à utiliser pour mesurer ces effets, ainsi que dans la nature des liens entre ces variables.⁴³

5. Mesurer et analyser la productivité

5.1 Que faut-il mesurer ?⁴⁴

La productivité du travail est un indicateur très indispensable, car il *"n'y a de richesse ni de force que d'hommes"*, car le nombre d'hommes est le facteur qui limite la production. Accroître la productivité du travail est donc la seule manière d'augmenter le niveau de vie et les différences dans le niveau de la productivité du travail constituent la principale explication des écarts de niveau de vie des populations.

Cependant, la hausse de la productivité du travail au fil du temps s'explique en grande partie par l'utilisation de capital, qu'il s'agisse de machines ou d'idées. L'analyse de la productivité du travail et de son évolution oblige donc à s'intéresser à l'efficacité avec laquelle le capital est mis en œuvre. On calcule donc aussi une productivité du capital. La troisième notion est celle de productivité de l'ensemble des facteurs de production, appelée productivité globale, ou totale, des facteurs. Elle est calculée en rapportant la production au volume de travail et de capital utilisé. C'est la meilleure mesure de l'efficacité globale d'un processus productif. Elle est souvent présentée comme une mesure du progrès technique, ce qui traduit bien la façon très large dont les économistes définissent cette notion.

5.2 La mesure de la production

Pour exprimer la production en quantités, deux conditions doivent être remplies :⁴⁵

- Le bien produit doit être homogène dans l'espace, c'est-à-dire d'une firme à l'autre
Afin de permettre des comparaisons de productivité
- Le bien doit être homogène dans le temps pour pouvoir juger de l'évolution historique de la productivité d'une entreprise.

Or, ces deux conditions ne sont remplies qu'exceptionnellement.

Devant l'hétérogénéité des biens, alors on se hasarde à l'exprimer en valeurs. Mais les fluctuations de prix inhérentes au marché se traduiront par des hausses ou des baisses de la

⁴³ GAMACHE, (J): op.cit.p.24.

⁴⁴ PARIENTY (A) : « **comment mesurer la productivité** », HORS-SÉRIE PRATIQUE, N°070, Novembre ,2014.

⁴⁵ EHL-FORUM, No 5, Ecole Hôtelière de Lausanne (Switzer land), Février 2005.p.16.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

valeur de la production sans que rien ne soit nécessairement modifié dans les techniques utilisées. L'indice de productivité variera cependant sans traduire par là une quelconque évolution du progrès technique.

5.3 La mesure des moyens mis en œuvre

On entend par 'les moyens mis en œuvre' les facteurs de production, c'est-à-dire le capital circulant (matières premiers), le capital fixe (immeuble, sol, machines, installation, outils) et le travail. Plus le facteur intangible qu'il faut l'ajouter « l'esprit d'entreprise » qui signifie l'art de combiner l'utilisation du travail et le capital d'une manière optimal, dans le but de générer un profit maximum et surtout un cash flow opérationnel suffisant afin de couvrir les besoins d'investissement, de financement, dividendes, réserves et de distributions.

5.4 La mesure de travail

La mesure du travail peut s'opérer de deux manières : soit en additionnant les heures Accomplies ou le nombre d'employés, soit en retenant le total des salaires payés.

La meilleure mesure du facteur travail est le nombre total d'heures travaillées, qui permet de tenir compte des différences dans le nombre moyen d'heures travaillées et dans l'importance du travail à temps partiel et à temps plein. Le nombre d'heures travaillées constitue donc une représentation plus précise des tendances de la productivité du travail.⁴⁶

Autrement dit La mesure de travail est l'application de certaines techniques visant à déterminer le contenu du travail d'une tâche donnée par le calcul du temps de son exécution, selon une norme de rendement bien définie, et après avoir fixé ou connu les caractéristiques suivantes :⁴⁷

- Grade de qualité requis (meilleure, bonne ou qualité courante).
- Matériel utilisé (manuel, mécanique, automatique ...).
- Matière d'œuvre travaillée (légère, souple, lourde, à dessin, à sens, ...).
- Mode opératoire.
- Conditions générales de travail.

⁴⁶ EHL-FORUM: op.cit, p.17.

⁴⁷ [Http://www.ouati.com/mesure_temps.html](http://www.ouati.com/mesure_temps.html) (publié en 2012 consulté le 24/03/2017 à 22:03).

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Section 3 : Impact de la formation sur le développement de l'entreprise

La formation permet d'améliorer le capital compétences et de combler les déficits de connaissances des employés d'une part, et d'autre part, renseigner les responsables sur les nouvelles techniques de gestion, les nouveaux logiciels, les nouveaux règlements qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements, d'accroître sa productivité, sa rentabilité, la qualité de ses produits...et par conséquent d'être plus compétitive.

Nous avons situé l'impact de la formation sur deux niveaux :

Dans un premier point, nous allons analyser l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise au niveau social puis dans le deuxième, nous allons essayer d'évoquer la contribution de l'investissement en formation au niveau économique, à savoir l'amélioration des performances économiques.

1. L'impact de la formation sur le développement des performances sociales

1.1 La formation professionnelle continue, un moyen de construction de la compétence

La formation au sein de l'entreprise est un moyen d'amélioration des compétences, d'augmentation du stock de connaissances et du savoir-faire du personnel, ainsi que le niveau de communication et le relationnel avec la clientèle. Elle permet aussi une meilleure intégration des travailleurs.

1.1.1 Définition de la compétence

Pour BEYOU, « la compétence est la capacité de réaliser les activités d'un métier, de façon à répondre aux exigences de l'organisation »⁴⁸

Cette définition rassemble les connaissances de l'individu et leur application sur le terrain.

Selon le dictionnaire des ressources humaines : « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir faire, et un savoir être, mobilisées ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »⁴⁹

Selon T. Durant, la compétence passe par trois phases différentes :

⁴⁸ BEYOU,(C) : **manager les connaissances**, édition liaisons, paris, 2003, P.36.

⁴⁹ PERRETTI, (J.M) : **dictionnaire des ressources humaines**, 2ème édition Vuibert Paris, 2001, p.60.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

- 1) **La phase du développement** : Le personnel dans cette phase va acquérir de nouvelles connaissances et donc développer son savoir-faire.
- 2) **La phase de l'utilisation** : Les employés vont utiliser les compétences développées au niveau de la première phase dans leur travail quotidien.
- 3) **La phase du déclin** : La compétence va perdre son importance et son utilité. Elle doit être actualisée. Donc le recours à des actions de formation constitue un moyen pour améliorer ou actualiser les compétences.

1.1.2 Caractéristiques de la compétence

Les quatre caractéristiques affectées à la compétence sont ⁵⁰:

- ✓ **Caractère opératoire et finalisé** : La compétence elle n'a de sens que par rapport à l'action ; elle est donc indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste.
- ✓ **Son caractère appris** : On le devient (compétent) par une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théoriques et des apprentissages expérientiels.
- ✓ **Son caractère structuré** : La compétence combine, reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoirs, savoir-faire, pratique, raisonnements...) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif.

1.1.3 L'acquisition des compétences

Les résultats des recherches sur l'apprentissage ont montré qu'il existe des phases de l'apprentissage, selon LEVY-LABOYER ces phases sont ⁵¹:

Phase 1 : elle débute par une étape cognitive, au moment où l'individu est confronté pour la première fois au travail à faire et à la situation. Il commence par en comprendre les exigences et par tenter de mémoriser les procédures et les stratégies. Cette étape requiert des qualités intellectuelles et une bonne capacité d'attention ;

Phase 2 : quand les données fondamentales concernant le traitement de l'information et le répertoire des réponses requises sont connues, une deuxième phase permet d'accroître la rapidité d'exécution et de diminuer les erreurs ;

⁵⁰ VERN, (C) : **L'évaluation des compétences** ; EDITION LIAISONS ; octobre 2002 ; p.37-380

⁵¹ LEVY-LEBOYER (C) : **la gestion des compétences**, éditions d'organisation, paris, 2009, p 23-24

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Phase 3 : la troisième phase, qui est consacré à la possession de la compétence, est atteinte lorsque le travail devient plus automatisé, et de moins en moins dépendant d'un contrôle cognitif permanent. Notons que c'est le cas pour beaucoup d'activités de la vie quotidienne, comme conduire une voiture, utiliser un téléphone ou, tout simplement, s'habiller. La compétence pour ces tâches implique que nous n'avons plus à réfléchir pour en exécuter les différentes étapes ni, surtout, pour adapter notre conduite aux changements constants de l'environnement.

2. L'impact de la formation sur les autres performances sociales

2.1 La formation est un moyen de motivation

La pratique montre que le personnel ne s'intéresse pas à la seule motivation financière. Des formations périodiques dans les différents domaines dans lesquels l'employé souffre de lacunes lui permettent d'être motivé pour son travail et par conséquent, les répercussions sur son rendement seront certes satisfaisantes.

2.2 La formation est un outil d'intégration et de reconnaissance

Elle permet une meilleure intégration des employés, surtout ceux qui sont moins qualifiés et qui se sentent marginalisés ou exécutant des tâches banales vu leurs connaissances très limitées et qui ne répondent pas à leurs attentes, leurs aspirations ou leurs ambitions...

2.3 La formation est un moyen d'actualisation des connaissances

Le recours continu à la formation favorise le rajeunissement des savoirs et des savoirs-faire dans le but d'être à jour avec les nouvelles techniques, les nouveaux applicatifs, la nouvelle réglementation... Bref, être adapté aux évolutions organisationnelles et technologiques.

2.4 La formation développe le degré d'autonomie des opérationnels

Elle leur permet d'acquérir une capacité à prendre des décisions sans se référer au supérieur hiérarchique.

2.5 La formation améliore la qualité de communication

Cela concerne à la fois la communication interne : c'est-à-dire que les moyens de communication deviennent plus formels et à la portée de tous les employés, et la communication externe : la formation des agents qui représentent l'entreprise à l'extérieur.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Ceux-ci en étant formés en matière de communication, de la qualité, des techniques de vente et de marketing permettent à l'entreprise de tisser de bonnes relations avec l'extérieur.

3. L'impact de la formation sur le développement des performances économiques de l'entreprise⁵²

Si une action de formation réussie permet d'avoir un personnel plus compétent, la question qui se pose est la suivante : quelles sont les conséquences et quels sont les intérêts pour l'entreprise d'améliorer les performances de ses employés.

En général, l'amélioration des performances sociales ne peut avoir que des répercussions positives sur les performances économiques de l'entreprise et qui se concrétisent dans :

- ✓ **L'augmentation de la productivité** : Avec les nouvelles techniques et éléments acquis, les employés deviennent plus productifs, c'est-à-dire qu'ils peuvent produire plus.
- ✓ **L'augmentation de la rentabilité** : L'amélioration de la qualité des produits par la formation sur les nouvelles normes exigées (ISO par exemple), les nouvelles techniques de contrôle de la qualité...
- ✓ **L'innovation** : la formation augmente le potentiel créatif des employés et le fait surgir. Elle permet de créer de nouvelles idées.

Au total, l'investissement en formation augmentera les performances sociales qui à leur tour contribuent à l'amélioration des performances économiques qui permettent à l'entreprise d'être plus compétitive et de survivre dans cet environnement caractérisé par des changements brutaux et une croissance de l'innovation technologique.

La formation n'assume son rôle que si les actions entreprises sont réussies, Pour cela, certaines conditions sont nécessaires :

- L'évaluation rigoureuse des besoins en formation en collaboration avec les personnes bénéficiaires de ces actions.
- La sensibilisation des employés de l'importance et les objectifs de la formation avant de procéder à toute action.

⁵² JOOMUNE, (A), op.cit, p.10.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

- La compétence des formateurs : ils doivent maîtriser les outils de formation et avoir le sens de l'engagement, ils doivent être de bons communicateurs.
- L'évaluation des retombées de cette action de formation : vérifier si les objectifs fixés au plan de formation ont été réalisés.

4. La formation : Un besoin de gestion

La formation professionnelle connaît aujourd'hui un paradoxe qu'a également connu la culture d'entreprise ou la participation : reconnue dans les entreprises parce qu'elle est relevée au rang véritable pratique gestionnaire.

4.1 Formation- investissement

De même que la GRH ne s'est imposée dans les organisations qu'à partir du moment où elle a pu être considérée comme un facteur significatif de la productivité et de la performance, la formation ne se fera une place à côté des autres disciplines de gestion, que lorsque la preuve sera faite de ses complicités étroites avec des variables telles la productivité, la qualité, la rentabilité, la compétitivité...et de ses liens avec la stratégie de l'entreprise.

Cette mutation se fera peu à peu une place dans les entreprises de la région orientale, mais la majorité de ces entreprises ne sont pas convaincues de l'intérêt de la formation, pour eux la formation n'est qu'une dépense faite à fonds perdu.

Mais la formation devient un investissement lorsque :

- 1) La formation est considérée comme un moyen et non plus une fin en soi :** Un investissement est toujours consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme.
- 2) La formation est au service de la stratégie de l'entreprise à moyen terme :** Cela signifie d'une part que le plan de formation mérite d'être pluriannuel et d'autre part que la formation n'est pas isolée : au même titre que les moyens organisationnels, techniques, humains, financiers, elle contribue à des changements d'ensemble qu'elle ne saurait réaliser seule et qui ne pourraient se produire sans elle.
- 3) Comme pour tout investissement, il est attendu des effets à terme :** Il pèse donc sur elle une forme d'obligation de résultat et c'est en fonction des résultats atteints qu'on pourra juger de sa rentabilité et ses effets. Se pose en tout cas le problème de l'évaluation rigoureuse de la formation, problème posé en termes d'efficacité et de rentabilité de l'investissement consenti.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

- 4) **Devenue un enjeu important, la formation ne saurait être durablement livrée à l'empirisme et à l'intuition** : Il lui faut devenir efficiente, c'est-à-dire optimiser son propre fonctionnement et les moyens qu'elle utilise. Pour cela, elle doit devenir systémique, se professionnaliser, rationaliser ses dépenses. Apparaît alors la nécessité d'une véritable ingénierie de la formation.

4.2 L'impact de la formation sur la productivité

Les techniques d'amélioration de la productivité comme le KIZZN, SMED, Lean sont très bien documentées dans la littérature. Chacune de ces techniques comporte un volet formation. Il existe des études qui permettent de mesurer l'impact de la formation sur l'amélioration de la productivité d'entreprises manufacturières.

BEICH (2009) explique que la formation doit rapporter à l'entreprise des bénéfices au même titre que les autres fonctions de l'entreprise. Par contre, elle met en garde que la formation n'est pas nécessairement la solution à tous les problèmes. De plus, elle doit être alignée avec les objectifs de l'entreprise afin d'être efficace.⁵³

L'impact de la formation sur la productivité est considéré par un nombre limité d'études, ces derniers portent sur la productivité du travail au sein de l'entreprise.

D'après les résultats d'une étude réalisée par SCHEMMENER et RHO (1990), il existe trois facteurs qui affectent de manière significative la productivité : Amélioration des flux matériaux, Investissement dans les nouvelles technologies et Les ressources humaines, Et selon HELMS (1996), la meilleur technologie, la formation des travailleurs et la Réorganisation des systèmes et workflow⁵⁴ sont les facteurs qui visent à améliorer et développer la productivité.

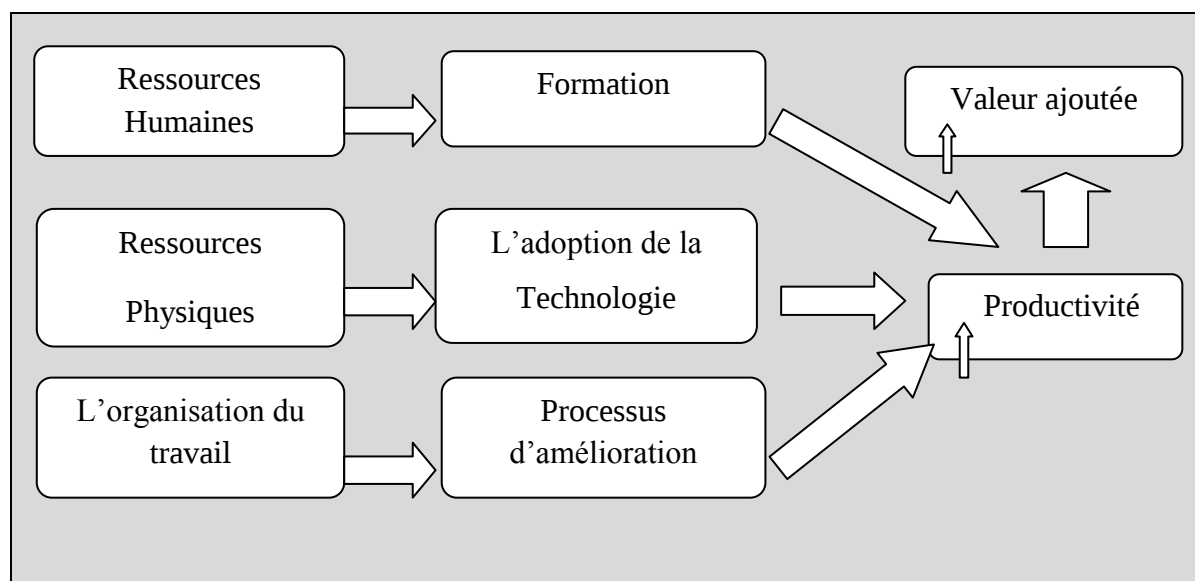
Le schéma ci-dessous représente des déterminants et élabore le rôle de la formation dans l'amélioration de la productivité.

⁵³ SERGE(L), GEORGES, (AN): **Impact de la formation sur la productivité de 13 PME**, INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PME, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, Canada.

⁵⁴ L'exécution et l'automatisation des processus d'entreprise où les tâches, les informations ou les documents sont transmis d'un participant à l'autre pour l'action, selon un ensemble de règles de procédure.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Figure 5 : les déterminants de la productivité et le rôle de la formation



Source : HERRBACH, (O) : **impact de la formation sur la productivité du travail**, une étude longitudinale dans l'industrie pharmaceutique en Iran, Ecole doctorale entreprise Economie Société, 2012, p.121.

L'investissement dans la formation de la main d'œuvre est le chemin le plus sûr de l'amélioration de la production à travers le développement de leurs connaissances, compétences et attitudes, tandis que les deux autres éléments (l'adoption de la technologie et Le processus d'amélioration) dépendent des connaissances et des compétences de la main d'œuvre.

REENEN et AL (2005) ont également examiné l'interaction entre les compétences, la technologie et les changements organisationnels apportés par des pratiques innovantes de la gestion des ressources humaines. Ses données suggèrent qu'un niveau inférieur de compétences des employés rétablit les changements organisationnels et technologiques.

L'amélioration de la formation et de l'éducation peut avoir un impact significatif sur la productivité, car elle favorise l'adoption de meilleures technologies et des changements dans

Les pratiques de travail, telles que la décentralisation et le travail en équipe, Une autre étude de SAVERY et LUKS (2004) pour quantifier l'impact de la formation sur les résultats organisationnels a considéré la formation comme «un précurseur important pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur productivité».

En conclusion, l'élément humain dans les organisations doit être le point de départ de tout effort de productivité et d'amélioration de la performance.

Chapitre II : La formation professionnelle comme moteur du développement de l'entreprise

Conclusion du chapitre

Pour conclure le chapitre, on peut dire que la formation des salariés vise davantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, aussi elle assure une meilleure exécution du travail et prépare le personnel à la promotion.

La formation est donc un moyen de valorisation des ressources humaines et constitue l'investissement le plus expérimenté pour augmenter le stock de connaissance professionnelle des salariés.

Pour l'entreprise la formation est un investissement qui doit avant tout produire des résultats. Elle doit apporter des outils et des réponses concrètes directement transposables dans la réalité professionnelle.

Elle joue comme un outil-levier utilisé pour optimiser, améliorer ou de développer les compétences des collaborateurs, avec l'objectif de retombées positives immédiates sur la productivité, et l'organisation du travail.

Chapitre III
La formation
professionnelle continue
au sein de la S.N.V.I

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

Introduction du chapitre

L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête achevée sur le terrain, sont considérés les dernières étapes à effectuer, pour toute recherche scientifique, tandis que l'objectif et le principe de toute recherche est de vérifier si les hypothèses et les propositions exploratoires soient mises en œuvre et validées, sinon elle n'aura aucun sens.

A cet égard, notre présent chapitre a pour but de présenter la partie pratique de notre recherche « la formation professionnelle continue et sa contribution dans l'amélioration des performances organisationnelles et du personnel», d'abord il s'agit de :

Présenter l'organisme d'accueil faisant l'objet de notre recherche (la première section), ensuite il serait primordial de présenter notre démarche méthodologique (la deuxième section) et enfin nous exposerons les résultats de notre étude dans la dernière section.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise

1. Présentation du groupe S.N.V.I

La société nationale des véhicules industriels fait partie du patrimoine national, elle a réussi dès sa création à s'imposer en tant que leader régional dans sa spécialité et à bâtir un label grâce à la qualité de ses produits.

La SNVI est passée par plusieurs réformes et restructurations dans le but de maintenir sa position, de se voir parmi les entreprises créatrices de richesse pour faire face aux difficultés rencontrées suite à l'ouverture de l'économie nationale sur le marché mondial.

1.1 Historique

Le cycle d'évolution de l'industrie mécanique en Algérie est marqué plusieurs phases⁵⁵ :

➤ De 1957 à 1966

Implantation de la société française BERLIET sur le territoire Algérien par la construction en juin 1957 d'une usine de montage de véhicules "poids lourds" à 30 km à l'est d'Alger, plus exactement à Rouïba.

➤ De 1967 à 1980

En 1967, fut créée la SONACOME (Société Nationale de Construction Mécanique). Le schéma d'organisation adopté pour la SO.NA.CO.ME regroupant en son sein dix (10) entreprises autonomes.

➤ De 1981 à 1994

La S.N.V.I (Entreprise Nationale de Véhicules Industriels) devient une entreprise publique socialiste (EPS). La S.N.V.I est née à l'issue de la restructuration de la SO.NA.CO.ME et le décret de sa création lui consacra un statut d'entreprise socialiste à caractère économique régit par les principes directifs de la Gestion Socialiste des Entreprises (G.S.E).

➤ De 1995 à 2011

Le mois de Mai 1995, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir une Entreprise Publique économique régie par le droit commun : la S.N.V.I est alors érigée en Société Par Actions (SPA), au capital social de 2,2 milliards de Dinars. La S.N.V.I devenue groupe industriel.

⁵⁵ Documents internes de la SNVI, présentation de l'évolution de l'industrie mécanique en Algérie.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

➤ De 2011 à Janvier 2015

Le mois d'Octobre 2011, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une Société Mère et de quatre filiales.

➤ Depuis Février 2015 à ce jour

Suite à la réorganisation du Secteur Public Marchand de l'Etat en date du 23 Février 2015, l'EPE FERROVIAL et toutes ses participations a été rattachée au Groupe SNVI comme 5ème Filiale.

Le Groupe SNVI est constitué ainsi de cinq (05) Filiales de production (voir l'organigramme annexe 1):

- Filiale Fonderie de Rouïba,
- Filiale Véhicules Industriels de Rouïba,
- Filiale Carrosseries Industrielles de Rouïba,
- Filiale Carrosseries Industrielles de Tiaret,
- Filiale Constructions de Matériels et Equipements Ferroviaires « FERROVIAL » d'Annaba.

Et d'une Société mère composée de :

- Directions Centrales,
- Direction Centrale Commerciale et son réseau
- Division Rénovation Véhicules Industriels DRVVI à Sidi-Moussa

1.2 Missions et objectifs de la S.N.V.I

1.2.1 Les missions

La S.N.V.I, Entreprise Nationale de véhicules industriels est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social de la recherche, du développement, de la production, de l'exportation, de la distribution et de la maintenance des véhicules industriels.

Par véhicules industriels, il faut entendre :

- Les camions.
- Les autobus.
- Les autocars.
- Les camions spéciaux.
- Les remorques et semi-remorques.

Et d'une manière générale, tous les véhicules destinés au transport routier des personnes, des biens et des matières d'une charge utile supérieure à 1,5 tonnes.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

D'autre part, la SNVI est chargée d'assurer et de promouvoir les activités d'après-vente des véhicules industriels et d'assister également les gros utilisateurs de ses produits dans la mise en place de leurs propres moyens de maintenance.

On peut retenir trois caractéristiques à la SNVI :

- la S.N.V.I est une entreprise très **spécialisée et verticalement intégrée**,
- la S.N.V.I dispose d'une grande **variété de produits**,
- La S.N.V.I est présente sur **l'ensemble du territoire national** d'où une intégration économique appréciable.

1.2.2 Les objectifs

1) Satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels

- Maximiser la production.
- Acquérir rapidement une gamme de technologie (taux d'intégration élevé, grand nombre de produits).
- Rationaliser l'emploi.
- Utiliser les techniques performantes et adaptées.

2) Combler l'écart entre la production et la demande

- Commercialiser les véhicules industriels fabriqués localement.
- Assurer la disponibilité de la pièce de rechange de la gamme SNVI
- Assurer le service après-vente.

3) Minimiser le prix des produits et de service en assurant sa rentabilité

- Minimiser le prix de revient.
- Financer partiellement le développement de l'entreprise par la commercialisation.

4) Formation massive des hommes.

5) Contribuer au progrès économique et social

- Assurer l'implantation industrielle et commerciale sur l'ensemble du territoire.
- Assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire au prix uniforme.

1.3 Organisation de la S.N.V.I ⁵⁶

1995-2000

Le Siège Social de la SNVI se situe à Rouïba, à 30 Km de l'Est d'Alger.

⁵⁶ Document interne de l'entreprise, présentation de l'organisation de la SNVI.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

La S.N.V.I adopte le modèle organisationnel uniforme structuré en cohérence parfaite avec les objectifs du contrat de performance de la manière suivante :

- Une assemblée des travailleurs soutenue par des commissions permanentes,
- Un conseil de surveillance
- Un Directeur Général Unique de l'Entreprise épaulé par des Cadres Dirigeants, des Directeurs d'Unités (commerciales, production et Prestation de Service).

Pour accomplir ses différentes missions, la S.N.V.I a développé toute une variété d'activités qu'on peut regrouper en deux grandes catégories homogènes : les activités opérationnelles et les activités fonctionnelles.

1) Les activités opérationnelles

Sont des activités de la production et sont sous la responsabilité de la Direction Industrielle. Les unités de production prennent en charge le processus de fabrication des Véhicules Industriels depuis la forge jusqu'au montage (y compris les activités annexes, telles que la maintenance, le contrôle de la qualité, les études ...).

Les unités de production sont :

- ❖ Complexe Véhicules Industriels de Rouïba (**CVI**),
- ❖ l'Unité Carrosserie Industrielle de Rouïba (**UCR**),
- ❖ l'Unité Carrosserie Industrielle de Tiaret (**UCT**),
- ❖ l'Unité Equipement Véhicules Industriels (**UEVI**)
- ❖ l'Unité Fonderie de Rouïba (**UFR**).

L'ensemble de ces unités sont supervisés, depuis l'adoption en 1995 de la nouvelle organisation de la SNVI, directement par la Direction Industrielle.

2) Les activités de distribution et de maintenance

Cette activité concerne entre autres :

- * La vente de véhicules industriels et de leurs équipements en Algérie et à l'étranger.
- * La vente de pièces de rechange pour le soutien de la gamme SNVI.
- * Le service de la garantie.
- * La réparation, l'entretien et la rénovation des véhicules de la gamme SNVI.
- * La formation et la documentation.
- * L'assistance technique à la clientèle, assurée par les réseaux primaires et secondaires répartis à travers le territoire national : Rouïba (UCCR), Tizi-Ouzou,

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

Hamiz, Béchar, Hussein Dey, Tlemcen, Sétif, Constantine, Ouargla, Oran, Sidi Moussa et Annaba.

3) Les activités fonctionnelles " de soutien "

Sont des activités non productrices qui concourent au bon déroulement des activités opérationnelles, grâce à leurs prestations indispensables, notamment aux plans administratifs et des systèmes de gestion en général.

Il y a **3 unités** implantées toutes au centre du pays, à Alger :

- **Transit, Dédouanement et Transport**, rattachée hiérarchiquement à la Direction des Achats et à Rouïba.
- **Unité Etudes et Recherche**, rattachée hiérarchiquement à la Direction Technique.
- **Unité Gestion de Produits**, rattachée hiérarchiquement à la Direction Commerciale.

☞ **Décembre 2000**

Réorganisation de la SNVI et création de trois (03) Divisions.

La nouvelle configuration de la SNVI est :

- ❑ Direction des Ressources Humaines.
- ❑ Direction Comptabilité et Finances.
- ❑ Direction de l'administration et Moyens.
- ❑ Direction Commerciale, toujours avec les anciennes unités commerciales.
- ❑ Direction du Partenariat et de la Restructuration Industrielle.
- ❑ Direction de l'Audit, Contrôle de Gestion et de l'Organisation.
- ❑ Division Véhicules Industriels.
- ❑ Division Carrosseries Industrielles qui chapeaute les deux unités de carrosseries (Rouïba et Tiaret).
- ❑ Division Fonderie de Rouïba.

1.4 La fonction ressource humaine au sein de la S.N.V.I ⁵⁷

L'Homme étant le premier investissement à prendre en compte, les approches de modification de la structure des effectifs visent à mettre en relation, à court terme et de manière graduelle :

⁵⁷ Le site officiel de la SNVI, <http://snvigroupe.dz/pagesweb/pgentreprise.php> (consulté le 25/05/2017 à 22:00).

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

Une organisation efficiente en ajustant les organigrammes aux circuits et cycles idoines de prise de décision (étalement des niveaux et regroupement de tâches).

Les plans de charge, induits par les programmes d'activités, qui permettent de calculer les effectifs directs, avec fixation de normes de rendement, Les actions de formation qualifiante tant au niveau interne qu'hors entreprise, les mesures d'accroissement sensible de la productivité.

La réalisation des programmes d'activités, mieux structurés, appellera nécessairement un redéploiement des effectifs administratifs et une mise à niveau de la force technique d'encadrement et de management, avec réduction du cycle de prise de décision par tassement des niveaux hiérarchiques et mesures de formation multidirectionnelles.

2. La formation au sein de la SNVI

La formation du personnel occupe une place prépondérante dans les priorités de l'entreprise. Ainsi, la SNVI consacre d'importants moyens financiers et matériels à la formation (surtout ces trois dernières années).

➤ La formation a pour objectif de :

- ☐ Développer les compétences managériales.
- ☐ Former des spécialistes dans les métiers de base.
- ☐ Développer les compétences dans la sécurité industrielle
- ☐ Développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines de l'industrie mécanique.

2.1 Les types de la formation professionnelle continue dispensés à la SNVI

2.1.1 Formation de perfectionnement

Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un rapport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être.

Ce type de formation englobe plusieurs domaines qui sont en rapport direct avec les exigences du poste actuel qui visent à la préparation à un poste de travail de complexité supérieur ou une polyvalence.

2.1.2 Formation de qualification

Une formation qualifiante permet d'acquérir une expertise, d'acquérir de nouvelles compétences, et en somme, d'accroître sa qualification. Les formations qualifiantes ont une visée professionnelle : elles peuvent déboucher sur l'obtention d'un titre professionnel, d'un

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

diplôme, ou tout simplement être reconnues par l'employeur pour l'acquisition d'une nouvelle compétence.

2.2 Les centres de formations au sein de la SNVI

La formation et le perfectionnement du personnel constituent une composante essentielle de la stratégie de la SNVI. A cet égard, le travail de mise à niveau et de spécialisation du personnel est accompli par un établissement interne appelé le centre de formation de ROUIBA (**CFR**).

2.2.1 Présentation du centre de formation ROUIBA

Le redimensionnement de l'ancienne unité du centre interprofessionnel de formation et de perfectionnement **C.I.F.O.P** a donné naissance en 1996 au centre de formation Rouïba **CFR** dont l'objectif principal est la centralisation de l'activité formation au niveau d'un seul centre, qui est rattaché organiquement à la direction des ressources humaines (**DRH-SIEGE**).

2.2.2 Missions du CFR

Le C.F.R a pour mission d'organiser des actions de formation dans les filières suivantes :

- Formation technique de maintenance industrielle.
- Formation technique de véhicules industriels.
- Formation de gestion industrielle.
- Formation à la gestion de l'entreprise.
- Formation à la fonction (préparation à la fonction).
- Le perfectionnement

Au profit du personnel des unités de la SNVI et autres, suivant la demande et la disponibilité, le C.F.R assure aussi, dans la limite de ses moyens la fabrication des pièces de rechange, divers accessoires et outillages pour les unités de la S.N.V.I et ses clients extérieurs. Fonctionnellement la formation est assurée par un corps enseignant formé de 13 formateurs permanents et de formateurs vacataires.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

Section2 : la méthodologie de l'enquête

Cette section aborde la présentation de la démarche méthodologique adoptée pour mener à bien notre recherche, et les outils utilisés pour la collecte des données au terrain de SNVI.

1. Les Objectifs principaux de l'enquête

L'enquête est une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leur comportement, sur leurs opinions ou sur leur valeurs, l'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif.⁵⁸

Notre enquête vise les principaux objectifs suivants :

- ✓ Déterminer l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences et l'amélioration de la performance.
- ✓ Déterminer le degré de satisfaction de stagiaire à l'issu de cette formation.
- ✓ Déterminer l'impact de la formation professionnelle sur l'augmentation de la productivité de l'entreprise.
- ✓ Répondre à la problématique principale posée et confirmer ou infirmer les hypothèses.

2. Les enquêtés ciblés

Dans le but de réaliser l'étude, nous avons adopté pour notre enquête une technique d'échantillonnage, dite non probabiliste se définissant comme méthode par quotas, c'est à dire que le choix de notre échantillon n'est pas tiré au sort, mais choisi en fonction de catégorie professionnelle.

Notre enquête s'est déroulée à la SNVI de Rouïba, plus précisément dans le CFR. Elle a concerné un échantillon de 40 employés répartis de manière plus ou moins équitable entre cadres (14 personnes), maitrises (14 personnes) et personnel d'exécution (12 personnes).

Ces personnels enquêtés ont déjà subi des formations chacun selon son métier et son niveau d'instruction.

3. La méthode d'analyse et collecte des données

Afin d'orienter et réaliser notre étude et assurer une meilleure collecte des données, nous avons décidé de combiner entre le qualitatif et le quantitatif, on distingue donc deux (2) principaux instruments (outils) afin de garantir cette collecte.

- ❖ La première partie de notre étude a été menée sous forme d'enquête dirigée à moyen d'un questionnaire (Annexe 1).

⁵⁸ DANIEL, (C) : **les études de marché**, édition DUNOD, paris, 1998, p.45.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

- ❖ La deuxième partie de notre étude s'est réalisée sous forme d'entretien semi directif (Annexe 2).

3.1 Le questionnaire

Le questionnaire est l'un des deux méthodes pour le recueil des données, il est considéré comme une technique directe d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive.

Autrement dit le questionnaire est : «l'ensemble de questions, construit dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude »⁵⁹.

Afin d'élaborer un bon questionnaire il convient de :

- 1) Formuler des questions claires, simples et compréhensives
- 2) Choisir et utiliser des mots adoptés.
- 3) rédiger des questions nécessaires pour chaque information recherchée.

3.1.1 Les types de questions

Il existe plusieurs formes de question selon l'usage qu'on veut faire des réponses, et selon le degré de précision que l'on désire.

❖ **Questions fermées**

Ce sont celles pour lesquelles il existe une forme précise de réponses et un très petit nombre de choix possible.

Donc nous avons retenu ces trois types dans notre questionnaire :

- ✓ **Questions dichotomiques** : ces questions n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devraient être uniques, le répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre.
- ✓ **Questions fermées à réponse unique** : dans ce type de question le répondant dispose d'une liste de choix supérieur à deux réponses et ne peut choisir qu'une seule parmi l'ensemble des réponses proposées.
- ✓ **Questions fermées à réponses multiples** : ce type de question donne la possibilité au répondant de choisir plus d'une réponse (le nombre de réponse n'est pas limité).

❖ **Questions ouvertes**

Ce sont des questions qui ne permette pas de donner une réponse limitée, elles laissent le libre choix à l'interrogé de développer ses idées.

⁵⁹ GIANNELLOUI (J.I), **étude de marché**, édition Vuibert, paris 1995, P.30.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

3.1.2 Contenu du questionnaire

Notre questionnaire se compose de vingt (20) questions, ces dernières sont de types fermées, à choix multiples, ouvertes et semi ouvertes, cette diversité est voulue, le but c'est de faciliter la contribution des enquêtés et de les inciter à répondre, autrement dit l'enquêté ne va pas s'ennuyer. Comme support pour ces questionnaires, nous avons opté pour la version papier, sur lesquelles nous avons mentionné les questions, les réponses seront également écrites sur ces formulaires.

Le questionnaire a été rempli de façon anonyme et de manière autonome sans aucune interférence ni de notre part ni de la part des responsables hiérarchiques

Le questionnaire comprend quatre principales rubriques :

Rubrique 1 : comporte des questions relatives à l'individu en relation avec le sexe, l'âge, et le niveau d'instruction des enquêtés.

Rubrique 2 : cette rubrique concerne la vie professionnelle de l'enquête.

Rubrique 3 : elle comporte des questions sur le cursus de formation, ainsi que le degré de satisfaction des employés à propos du programme mis en place par la SNVI.

Rubrique 4 : cette dernière concerne la qualité de formation subie par l'enquêté.

La dernière question N° 20 représente une question ouverte pour que l'enquêté sera libre d'évaluer le processus de formation.

Avant de distribuer le questionnaire aux salariés formés, la responsable du CFR s'est chargée de vérifier sa fiabilité, vérifier si les questions étaient bien comprises et les termes utilisés sont assimilables et s'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées. Après sa vérification, on a apporté quelques corrections et modifications pour que le questionnaire réponde directement au sujet.

Au même titre, le déroulement de l'enquête sur le terrain été étalé sur une période du 26 mars 2017 jusqu'à 30 avril 2017.

3.1.3 L'administration du questionnaire

Comme nous avons déjà mentionné, notre échantillon est composé de trois catégories : la première catégorie concerne les cadres, la deuxième catégorie est relative à la maîtrise et la dernière concerne le personnel d'exécution.

Le premier mode consiste à distribuer les questionnaires au moment des formations organisées par la SNVI au profit du personnel d'exécution et maîtrise, donc 26 personnes d'exécution et de maîtrise ont complété notre questionnaire sur place, c'est-à-dire en mode

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

face à face, afin de permettre une bonne compréhension des items du questionnaire, car dans la plupart du temps les jeunes ont besoin d'une explication pour bien comprendre le sens et le but des questions posées.

Vue que les cadres sont souvent occupés et leur présence est irrégulière, nous avons confié la mission de la distribution du questionnaire à notre encadreur de stage. Cette technique de collecte nous a permis de recueillir quarante (40) réponses, ce qui se présente comme suffisant pour pouvoir exploiter les résultats.

3.1.4 Le dépouillement du questionnaire

Une fois le travail sur le terrain est achevé, les questionnaires sont collectés et vérifiés, nous avons eu recours au tableur EXCEL pour la présentation des résultats qui s'opère sous forme de graphiques et de tableaux pour mener bien notre analyse et donner des interprétations plus précises.

3.2 Entretien semi directif

Dans ce type d'entretien le degré de liberté est plus réduit : l'enquêté doit répondre le plus directement possible à des questions précises, il peut s'exprimer de manière libre mais toujours en le guidant sur notre thème. Il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration.

Pour cela, en complément de l'étude quantitative, nous avons décidé de mener ainsi une étude qualitative en réalisant un entretien semi-directif avec un cadre de la SNVI, afin de confirmer des points particuliers liés au dispositif de la formation et par la suite infirmer ou confirmer nos hypothèses. Pour cela nous avons prévu un entretien avec le chargé de la formation

Il est à noter que l'entretien a été effectué face à face dont la durée en moyenne une demi-heure. Dont l'entretien a été retranscrit intégralement sur la base d'un enregistrement.

3.2.1 L'élaboration du guide d'entretien

La construction du guide d'entretien est une étape décisive qui conditionne toute la cohérence du processus d'entretien, de la phase d'interrogation à celle de l'analyse.⁶⁰

Notre guide d'entretien est basé sur trois axes principaux :

- ❖ **La politique de formation au sein de la SNVI** : afin de confirmer l'existence d'une politique de formation au sein de la SNVI et de connaître l'opinion du cadre responsable générale des stagiaires dans le CFR à propos de cette politique.

⁶⁰ DIDIER (R) : **Réaliser une étude de marché avec succès**, Editions d'organisation EYROLLES, 2009, p.37.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

- ❖ **L'évaluation de la formation et le rôle des formateurs dans le développement des compétences** : le principe est d'avoir une connaissance sur le système d'évaluation des stagiaires, et le rôle primordiale des formateurs dans l'amélioration des compétences.
- ❖ **L'impact de la formation sur la performance** : dans le but de savoir la contribution de la formation dans l'amélioration des performances du personnel en particulier, et la performance organisationnelle en général.

Concernant, le mode d'analyse qualitatif, les informations recueillies lors de l'entretien ont été tout d'abord mises en ordre. Ensuite, d'organiser tout le contenu en trois catégories afin de pouvoir rédiger à la fin le résumé de l'entretien.

Section 03 : Analyse et traitement des résultats

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête et les discuter. Mais, avant de commencer cette présentation et cette analyse, il nous semble utile de rappeler tout d'abord nos hypothèses de travail :

- H1 : la formation professionnelle aide nécessairement le développement des capacités et le comportement du personnel de la SNVI.
- H2 : les programmes de formation et les formateurs influencent sur le succès de cette opération.
- H3 : la formation professionnelle contribue à la réalisation des objectifs de l'employeur et de la SNVI.

1. Analyse quantitative

Pour rassembler les données recueillant au moyen d'un questionnaire, nous procéderons à une étape du dépouillement par le tri à plat de chaque question. C'est-à-dire chaque question est traitée indépendamment des autres questions.

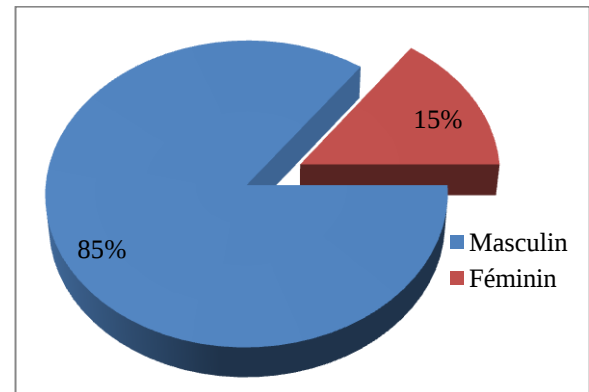
Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

➤ Question N ° 1 : Le sexe ?

Tableau 2 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage
Masculin	34	85%
Féminin	6	15%
Total	40	100%

Figure 6 : la répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : élaboré par nous-mêmes

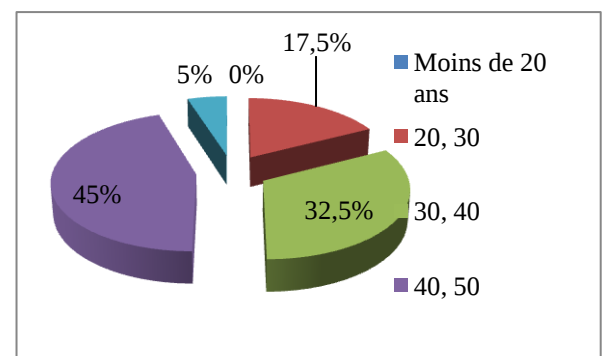
D'après les résultats obtenus et à travers cette représentation nous constatons clairement la prédominance des hommes sur les femmes, où 85% sont du sexe masculin face à 15% du sexe féminin, et cela s'explique par la nature spécifique de l'activité de la SNVI. C'est pour cette raison que l'effectif masculin est le plus important.

➤ Question N°02 : L'âge ?

Tableau 3 : La répartition de l'échantillon selon le critère de l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage
Moins de 20 ans	0	0%
20, 30	7	17,5%
30, 40	13	32,5%
40, 50	18	45%
Plus de 50 ans	2	5%
Total	40	100%

Figure 7: La répartition de l'échantillon selon le critère de l'âge



Source : élaboré par nous-mêmes

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est de [40,50] avec un taux de 45 % ; suivie par celle de [30,40] avec un taux de 32,5%, et aussi un taux de 17,5 % appartenant à la tranche d'âge de [20,30]. Un taux faible à 5 % pour la tranche qui dépasse 50 ans. Et aucun des stagiaires interrogés ne fait parti de tranche d'âge de moins de 20 ans.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

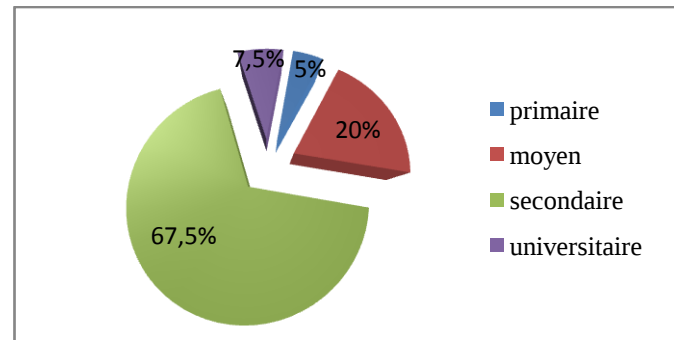
D'après ces résultats, on constate que le personnel de la S.N.V.I est âgé entre 30 et 50 ans, ce qui prouve que la société forme de plus en plus ses anciens salariés, mais, elle ne néglige pas la population jeune.

➤ Question N°03 : Niveau d'instruction ?

Tableau 4 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

	Effectifs	pourcentage
Primaire	2	5%
Moyen	8	20%
Secondaire	27	67,5%
universitaire	3	7,5%
Total	40	100%

Figure 8 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



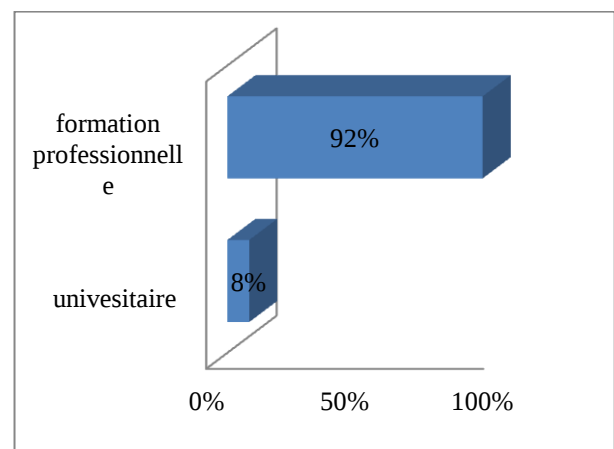
Source : élaboré par nous-mêmes

En ce qui concerne le niveau d'instruction des interrogés au niveau de la SNVI, nous constatons que la majorité ont suivi une scolarité jusqu'au secondaire avec un taux de 67,5%, suivi de ceux qui ont un niveau d'instruction moyen avec un taux de 20%, 5% pour le niveau primaire et 7.4% pour le niveau universitaire. Le niveau d'instruction du personnel semble être une donnée importante pour l'entreprise pour la transmission du savoir et du savoir faire.

Tableau 5 : la répartition de l'échantillon selon diplôme obtenu.

Diplôme obtenu	Effectifs	pourcentage
Universitaire	3	8%
Formation professionnelle	35	92%
Total	38	100%

Figure 9 : la répartition de l'échantillon selon Le diplôme Obtenu.



Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus, montre que salariés enquêtés ont la majorité soit 92 % un diplôme professionnelle, ce résultat est attendu de fait que ce type du diplôme préparent plus les jeunes

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

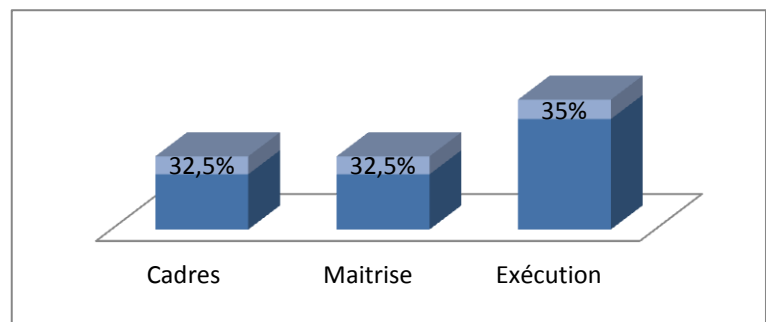
à la vie active, il nous renseigne aussi sur la nature de l'activité des entreprises créées qui sont des activités issues de ce type de formation (mécanique, électrique, menuiserie, électronique, recyclage...etc.).

➤ Question N° 4 : la catégorie professionnelle ?

Tableau 6 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

	Effectifs	Pourcentage
Cadres	13	32,5%
Maitrise	13	32,5%
Exécution	14	35%
Total	40	100%

Figure 10 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes

Notre questionnaire a été adressé aux différentes catégories professionnelles, avec un taux de 32,5 % pour les cadres et maitrises, et 35% pour la catégorie d'exécution.

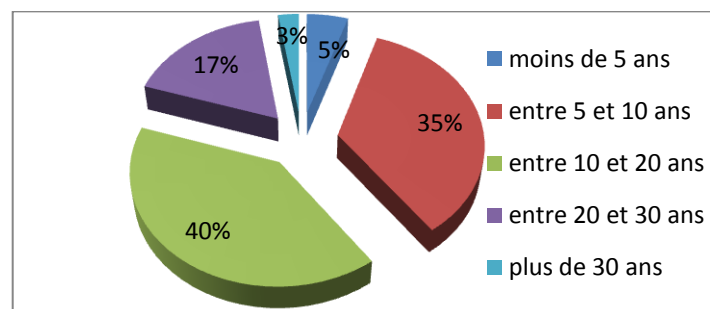
Cela, prouve que la formation au sein de la S.N.V.I concerne tous les salariés quelque soit sa catégorie professionnelle.

➤ Question N°5 : L'ancienneté au sein de la S.N.V.I ?

Tableau 7 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	5%
5 - 10 ans	14	35%
10 - 20 ans	16	40%
20 - 30 ans	7	17,5%
Plus de 30 ans	1	2,5%
Total	40	100%

Figure 11 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté



Source : élaboré par nous-mêmes

D'après cette représentation nous constatons que la majorité des salariés ont une ancienneté de plus de 20 ans avec un pourcentage de 42,5%, l'expérience du personnel prédomine et ne peut être que bénéfique pour l'entreprise, suivi de 35% qui ont une

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

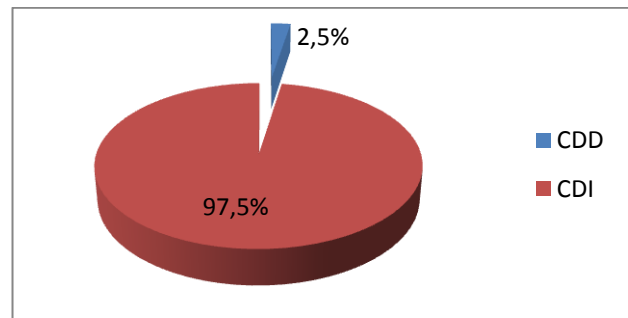
expérience entre (5-10) ans et que 5% pour les personnes qui ont une expérience moins de 5 ans.

➤ **Question N°6 :** Etes-vous un salarié contractuel de type ?

Tableau 8 : La répartition de l'échantillon selon la nature de contrat.

	Effectifs	Pourcentage
CDD	1	2,5%
CDI	39	97,5%
Total	40	100%

Figure 12 : la répartition de l'échantillon la selon La nature de Contrat.



Source : élaboré par nous-mêmes

Les données du tableau nous montrent que la majorité de notre échantillon avec 39 personnes soit 97,5 % travaillent au sein de S.N.V.I Rouïba sous un Contrat à Durée Indéterminée (CDI), alors qu'une personne avec un pourcentage de 2,5 % sous Contrat à Durée Déterminée (CDD).

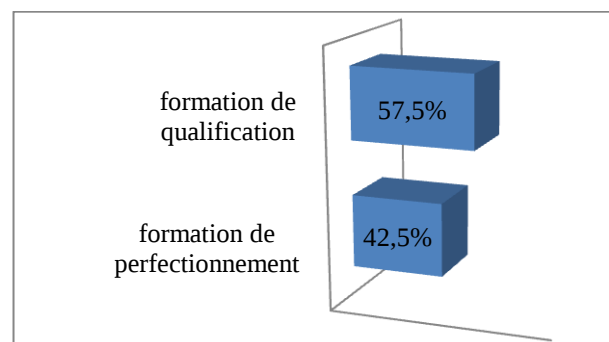
Cela pourrait signifier que presque la totalité du personnel est embauché durablement ce qui représente pour eux la stabilité. Donc l'entreprise cherche à retenir et fidéliser son personnel.

➤ **Question N°7 :** Quel type de formation faites vous actuellement au CFR ?

Tableau 9 : la répartition des salariés enquêtés selon le type de formation

	Effectifs	%
Formation de perfectionnement	17	42,5%
Formation de qualification	23	57,5%
Total	40	100%

Figure 13: la répartition des salariés enquêtés selon le type de formation



Source : élaboré par nous-mêmes

D'après ces résultats nous remarquons que la majorité des salariés ont subi une formation qualifiante au sein même de l'entreprise avec un taux de 57,5% réalisée selon les besoins, alors que 42,5% ont subi une formation de perfectionnement sur des thématiques bien précises.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

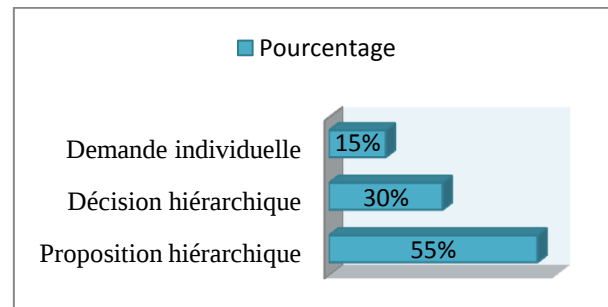
Donc L'entreprise semble privilégiée sa propre formation reposant sur un programme orienté sur des qualifications étudiées selon les postes de travail.

➤ **Question N°8 :** Sur quel critère avez-vous été inscrit à la formation ?

Tableau 10 : La répartition de l'échantillon selon le critère d'inscription

	Effectifs	%
Proposition hiérarchique	22	55%
Décision hiérarchique	12	30%
Demande individuelle	6	15%
Total	40	100%

Figure 14: la répartition de l'échantillon selon le critère d'inscription.



Source : élaboré par nous-mêmes

Le graphe ci-dessus nous présente les critères d'inscription à la formation au sein de la S.N.V.I. Ils sont donc trois (soit par une demande individuelle, soit par la hiérarchie ; décision ou bien proposition). Le pourcentage le plus élevé est de 55 % pour la proposition hiérarchique, suivi par un taux de 30 % pour le critère de la décision hiérarchique. Enfin, le pourcentage le plus faible est de 15 % pour les personnes qui s'inscrivent par une demande individuelle.

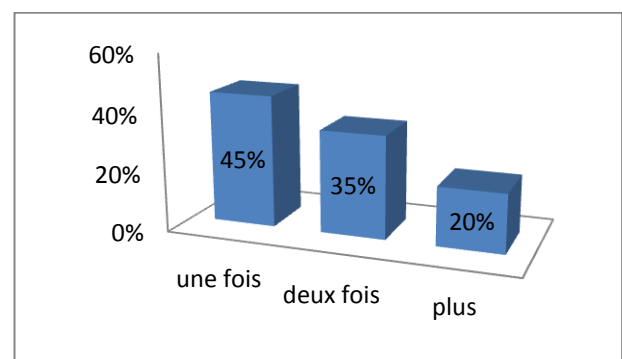
D'après ces résultats, on déduit que la majorité des salariés formés dans le CFR sont envoyés par la hiérarchie qui souhaite développer et accroître les compétences et aussi améliorer les performances du personnel.

➤ **Question N° 9 :** A combien de formation avez-vous participé au sein de la S.N.V.I ?

Tableau 11: le nombre de formation subi

	Effectifs	Pourcentage
Une fois	18	45%
Deux fois	14	35%
Plus	8	20%
Total	40	100%

Figure 15: le nombre de formations subi



Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

De cette représentation graphique, il s'avère que la majorité des salariés ont participé à une seule formation avec un taux de 45%, face à 35% qui ont participé à deux formations. Et seulement 20% ont participé à plus de deux formations.

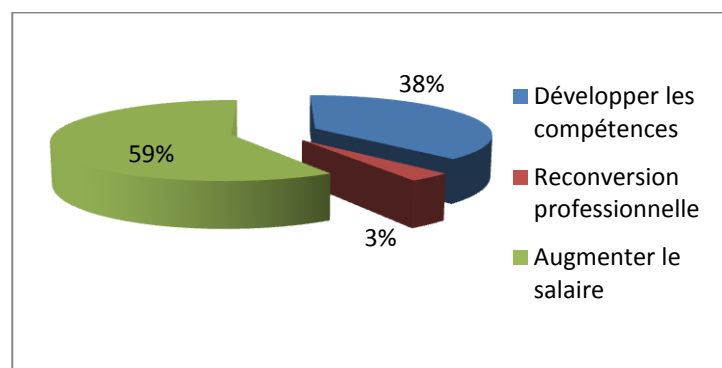
Cela prouve que la SNVI donne l'opportunité à ses salariés de subir plus qu'une formation afin de renforcer et développer leurs compétences dans plusieurs domaines.

➤ **Question N°10 : Quelle est pour vous l'utilité de la formation ?**

Tableau 12 : La répartition de l'échantillon
Selon l'utilité de la formation.

	Effectifs	%
Développer les compétences	22	38%
Reconversion professionnelle	2	3%
Augmenter le salaire	34	59%
Total	58	100%

Figure 16 : la répartition de l'échantillon
Selon L'utilité de la formation



Source : élaboré par nous-mêmes

Notre but à travers cette question est de savoir l'utilité de la formation pour chaque salarié. A partir de la synthèse des réponses, on remarque que le taux le plus élevé soit de 59 % pour l'augmentation de salaire, suivi par un taux de 38 % pour développement de compétences et enfin un très faible taux de 3% pour la reconversion professionnelle.

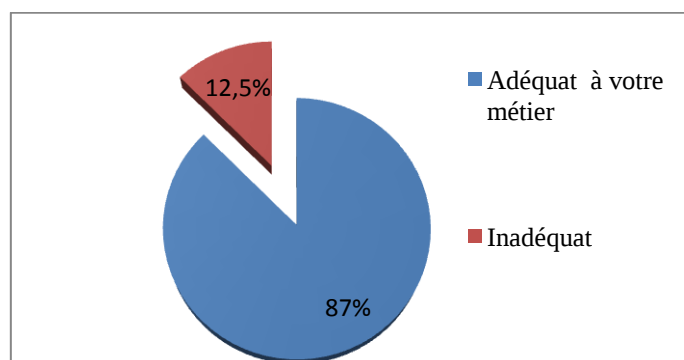
Donc, la plupart des salariés perçoivent la formation comme un moyen d'augmenter le salaire et aussi d'améliorer le savoir faire.

➤ **Question N° 11 : Que pensez-vous des contenus de la formation au CFR ?**

Tableau 13 : le contenu de formation

	Effectifs	%
Adéquat à votre métier	35	87,5%
Inadéquat	5	12,5%
Total	40	100%

Figure 17 : le contenu de formation



Source : élaboré par nous même

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

La majorité des salariés interrogés avec un taux de 87 % semble être satisfaits du contenu du programme de cette formation, Tandis que 12,5% ont trouvé que le contenu du programme est inadéquat à leurs métiers et ne répond pas à leurs attentes. A ce sujet le programme élaboré par la SNVI proposé à la formation de ses salariés semble être en adéquation avec la qualification des enquêtés.

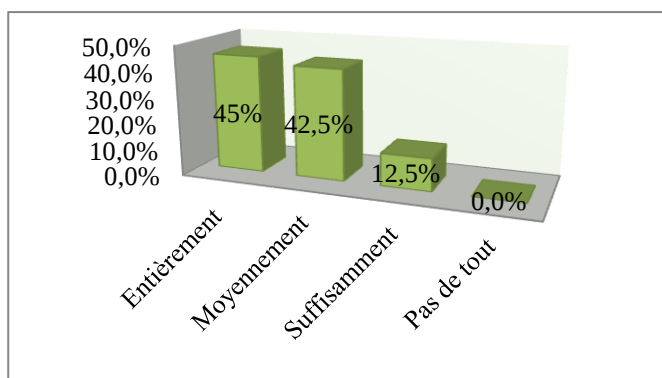
➤ **Question N° 12 :** Globalement cette session a-t-elle répondu à vos attentes ?

Tableau 14 : les attentes du personnel

	Effectifs	%
Entièrement	18	45%
Moyennement	17	42%
Suffisamment	5	12%
Pas de tout	0	0%
Total	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 18 : les attentes du personnel



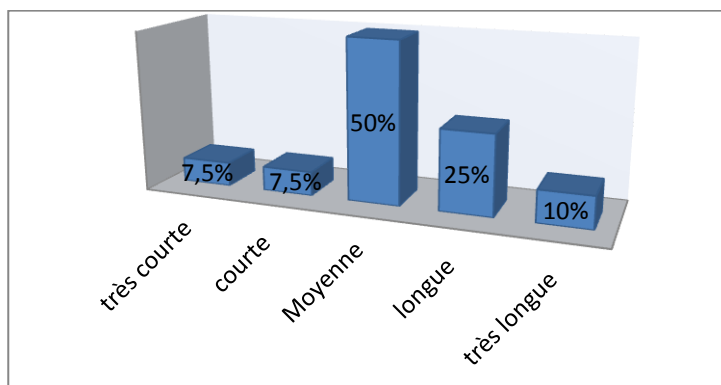
D'après le graphe nous constatons que la majorité des salariés interrogés avec un taux de 45% sont entièrement satisfaits des sessions de cette formation, suivie par un taux approximatif de 42,5 % qui ont trouvé que le contenu du programme répond moyennement. Tandis que 12,5 % trouvent que le programme répond suffisamment à leurs attentes. Cela, prouve que la formation au CFR répond clairement aux attentes du personnel.

➤ **Question N° 13 :** La durée de la formation est-elle à votre avis ?

Tableau 15: la durée de formation

	Effectifs	%
Très courte	3	7,5%
Courte	3	7,5%
Moyenne	20	50%
Longue	10	25%
Très longue	4	10%
Total	40	100%

Figure 19 : la durée de formation



Source : élaboré par nous même

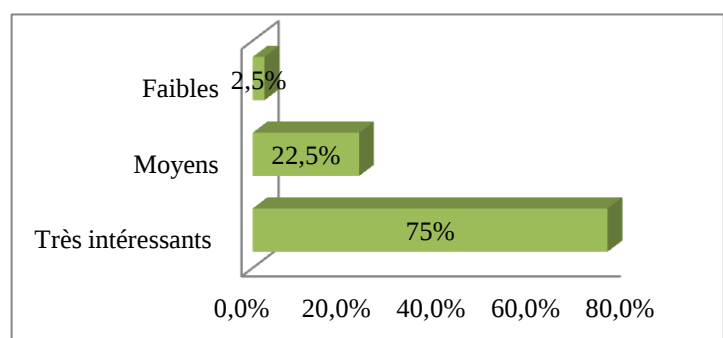
Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

En ce qui concerne la durée de la formation au sein de la SNVI, 50% des enquêtés pensent que cette durée est moyenne et qu'elle est adéquate au type de formation proposée, les 50% restant la jugent soit longue à très longue (25 % et 10%) soit courte (7,5%) à très courte (7,5%).

➤ **Question N°14 :** Trouvez vous que les modules de formation sont ?

Tableau 16 : l'intérêt des modules de La formation

	Effectifs	%
Très intéressants	30	75%
Moyens	9	22,5%
Faibles	1	2,5%
Total	40	100%



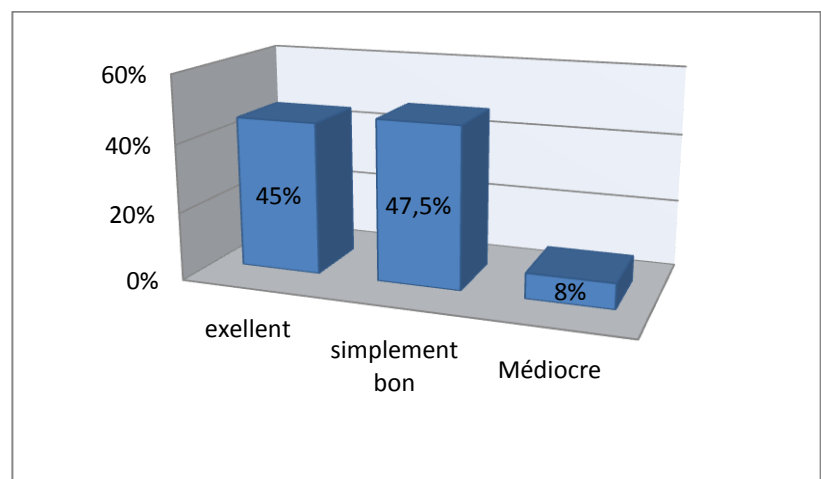
Source : élaboré par nous-mêmes

On voulait savoir l'intérêt des modules étudiés au CFR, on a constaté d'après ces résultats que 75% des personnes interrogées trouvent que les modules sont très intéressants, et 22,5 % disent qu'ils sont moyens. Tant dis que 2,5% pensent que la qualité des modules est faible. On peut dire donc, que les modules enseignés au CFR sont très intéressants et bénéfiques.

➤ **Question N°15 :** Comment jugeriez vous la qualité de l'encadrement pédagogique délivrés par les enseignants chargés de votre formation ?

Tableau 17 : la qualité de l'encadrement Pédagogique

	Effectifs	%
Excellent	18	45%
Simplement bon	19	47,5%
Médiocre	3	8%
Total	40	100%



Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

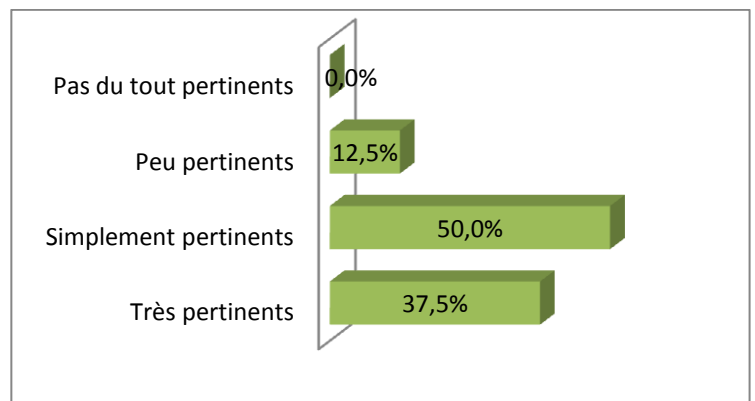
Ce graphe nous indique que la qualité de l'encadrement pédagogique est simplement bonne avec un taux de 47,5%, tandis que 45% la trouve excellente et le reste des enquêtés la trouve médiocre.

- **Question N°16 :** Comment jugeriez vous la pertinence des contenus pédagogiques dispensés au cours de votre formation continue ?

Tableau 18 : La pertinence des contenus Pédagogique

	Effectifs	%
Très pertinents	15	37,5%
Simplement pertinents	20	50%
Peu pertinents	5	12,5%
Pas du tout pertinents	0	0%
Total	40	100%

Figure 22 : La pertinence des contenus pédagogiques



Source : élaboré par nous mêmes

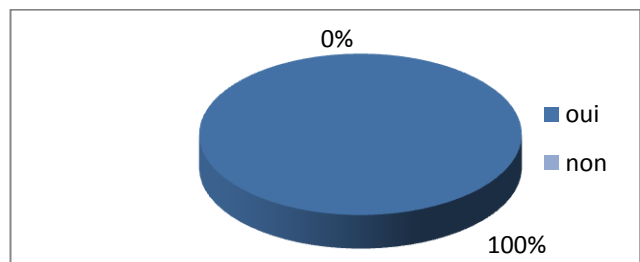
Concernant la pertinence des contenus de la formation au sein de la SNVI, le graphe ci-dessus nous montre, que 50 % de la population interrogée, répondent par simplement pertinent, alors que 37.5 % disent très pertinent. Tandis que 12.5% les trouvent peu pertinents. Cela prouve que les responsables de la formation estiment à mettre en disposition des contenus pédagogiques pertinents afin de satisfaire les stagiaires, et d'améliorer la qualité de formation.

- **Question N°17 :** cette formation vous a-t-elle permis de renforcer et développer votre savoir faire (compétences) ?

Tableau 19 : la formation et l'amélioration des compétences

	Effectifs	%
Oui	40	100%
Non	0	0%
Total	40	100%

Figure 23: la formation et l'amélioration des compétences



Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

Par ce graphique, il est clair que la formation au sein de la SNVI a permis de renforcer et développer les compétences des salariés, vu que les 40 enquêtés ont confirmé ce point.

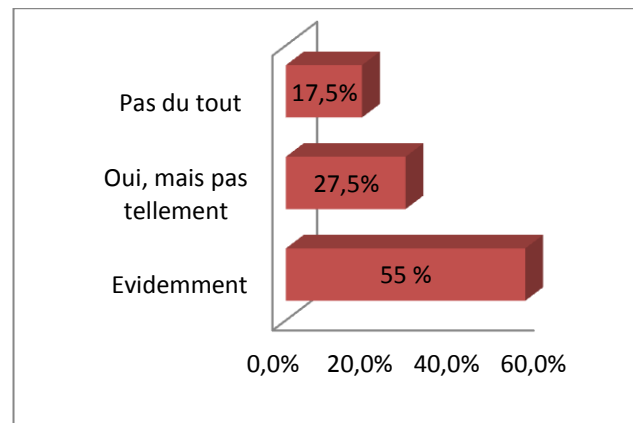
Donc il s'avère que la formation dispensée par la SNVI est très bénéfique en matière de développement des compétences.

➤ **Question N°18 :** Est-ce que la FPC influence sur votre productivité de travail ?

Tableau 20 : l'influence de la formation
Sur la PT

	Effectifs	%
Evidemment	22	55%
Oui, mais pas tellement	11	27,5%
Pas du tout	7	17,5%
Total	40	100%

Figure 24 : l'influence de la formation sur la PT



Source : élaboré par nous-mêmes

Le but de la formation professionnelle continue est d'améliorer les compétences et d'enrichir le potentiel de chaque salarié. Cela, se voit sur la productivité du travail. Et pour étudier l'impact de la formation continue sur la productivité du travail, on a interrogé les salariés formés au CFR.

De ce schéma, on constate qu'il y a 55 % soit 22 personnes avec la réponse évidemment, confirment que la formation influence certainement sur leur productivité de travail, est un moyen pour faire évoluer leurs carrières, alors que 27,5 % soit 11 personnes pensent qu'il y a pas un grand impact, tandis que 17,5% soit seulement 07 personnes disent pas du tout.

Ceci démontre, le rôle primordial de la formation pour le développement de compétence, sachant que le rôle de la formation est de transformer les informations acquises lors de la formation en compétence en améliorant la PT.

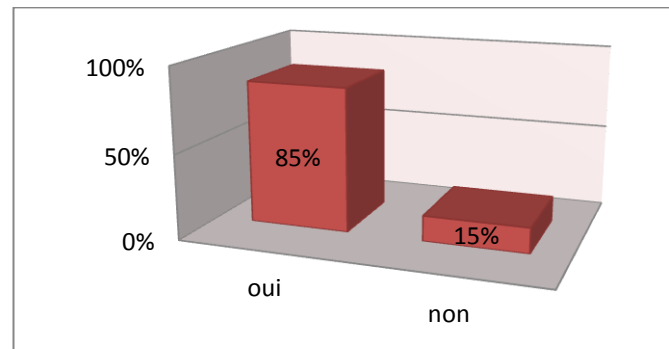
Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

- **Question N°19 :** Est-ce qu'à votre avis, la formation joue un rôle dans la performance de l'entreprise ?

Tableau 21 : la performance de l'entreprise

	Effectifs	%
Oui	34	85%
Non	6	15%
Total	40	100%

Figure 25 : la performance de l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes

D'après les réponses collectées, nous constatons clairement que la majorité des salariés confirment que la formation ait une influence positive sur la performance de l'entreprise avec un taux de 85%, et le reste l'affirme avec un taux de 15%.

Cela prouve que la formation est un bon investissement des ressources humaines pour l'entreprise, qui permet d'enrichir les compétences individuelles et collectives afin d'atteindre les objectifs tracés au préalable.

- **Question N°20 :** comment évaluez-vous le processus de formation au sein de la SNVI d'après votre formation dans CFR ?

Notre lecture sur les contenus des réponses avancées par les enquêtés à propos du processus de formation au CFR, nous permettons de dire que la plus part d'entre eux sont satisfaits et sont conscients de l'avantage de la formation.

Pour cela, nous avons rassemblé tous les réponses qui sont pareilles dans le sens et qui prouvent le degré de satisfaction des enquêtés. Donc les réponses suggérées sont :

- Bonne expérience
- Très bien
- La base de la société
- Moyen
- Magnifique

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

- Bien
- Très bénéfique
- Passable
- Profs formidables
- Formation mise à niveau

2. Analyse qualitative

Après la collecte des données par le guide d'entretien, nous avons appuie sur la méthode de résumé afin de parvenir une meilleure transcription.

A l'issue d'un entretien avec le chef responsable générale des stagiaires au CFR, la date de l'entretien est le 17/04/2017, il a durée 20 mn, il a eu lieu dans son bureau, une analyse qualitative des différentes réponses lors de l'interview, nous a amenées à dégager les éléments suivants :

➤ La politique de la formation au sein de la SNVI :

- La SNVI a investi largement dans le domaine de la formation en générale et dans domaine de la formation continue en particulier.
- La formation continue se fait en interne, dans un centre de formation.
- Il existe une politique de formation au sein de la SNVI bien définie.
- La formation fait partie intégrante de la responsabilité de l'encadrement dans la gestion du personnel dans l'entreprise.
- Concernant le plan de formation, les DRH des trois filiales de la SNVI définissent les besoins en formation, et s'occupent de son élaboration. Tandis que, les responsables du centre de formation (CFR), assurent le lancement de la formation.
- Les finalités du plan de formation :

Court terme :

- Perfectionnement individuel.
- Perfectionnement collectif.
- Formations d'intégration / insertion.

Moyen terme :

- Accompagner un investissement.
- Développer les potentiels.
- Optimiser les flux promotionnel.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

- Faciliter les projets individuels.

Long terme :

- Changer de culture.
- Favoriser l'adaptabilité / prévenir l'inadaptabilité.

Concernant les insuffisances détectées aux niveaux de la politique de formation mise en place au sein de la SNVI, selon le chef responsable générale des stagiaires de la formation, sont :

- Manque de salles dans l'établissement de formation, face au nombre de stagiaires.
- Manque de matériels et d'outils nécessaires à la formation.
- Absence de l'évaluation et de suivie des stagiaires formés tout au long de leur carrière (y a pas de gestion de carrière).

➤ L'évaluation de la formation et le rôle des formateurs dans le développement des compétences :

- Selon le chargé de la formation, l'évaluation se fait avant et pendant la formation.
 - L'évaluation avant la formation se réalise avant le début de la cession ou le formateur doit s'interroger sur les connaissances et les compétences des salariés concernées. (Annexe 4)
 - L'évaluation à chaud s'effectue durant la formation pour découvrir le degré de satisfaction des stagiaires (recenser et corriger les insuffisances), la conformité au programme annoncé et le niveau d'amélioration. (Annexe 5)
 - L'évaluation continue de la formation a pour but de vérifier le transfert des acquis et la réponse aux objectifs fixés.

Sachant que l'évaluation au sein de la SNVI se fait soit à travers des testes (des examens semestriels), soit par l'observation ou les entretiens.

- En ce qui concerne les formateurs de la SNVI, ces derniers ont un rôle très important dans la réussite de la session de formation, dans la mesure où leurs compétences et leurs expériences jouent un rôle fondamental dans la transmission des connaissances.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

➤ L'impact de la formation au sein de la SNVI sur la performance du personnel et celle de l'organisation :

- La formation continue vise à l'amélioration des compétences collectives, en favorisant le travail et l'esprit du groupe.
- la motivation des apprenants joue un rôle très important au travail, et elle leur donne la volonté d'apprendre et d'entraîner.
- La formation permet d'avoir une main d'œuvre qualifiée.
- Former les employés concernés afin qu'ils puissent pleinement utiliser les outils, les logiciels et les procédures mis à leur disposition.
- Accroître le niveau de production.
- L'atteinte de quelques objectifs organisationnels.

3. Synthèse globale de l'enquête

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête, nous ont fournis une somme d'informations, où nous avons relevé les éléments suivants :

- ❖ Nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que la société nationale des véhicules industriels, objet de notre étude de cas, ne cesse d'investir dans cette approche, qui constitue pour elle l'approche la plus adaptée au contexte de son évolution.
- ❖ La totalité des enquêtés ont bénéficié d'une formation, cela indique que la SNVI accorde beaucoup d'importance à la formation.
- ❖ La formation est un acte d'investissement très bénéfique des ressources humaines.
- ❖ D'après notre stage au centre de formation, on a bien constaté qu'il y a des efforts qui sont investis, mais ils demeurent insuffisants, car ils ne sont pas accompagnés d'une réelle prise en charge.
- ❖ Absence d'enchaînement dans le processus de la formation.
- ❖ La politique de la formation mise en place au sein de la SNVI connaît certaines insuffisances (un manque des formateurs, l'absence d'une analyse des besoins en formation détecté chez les promoteurs, manque de matériels, de salles pédagogiques, pas de rénovation).
- ❖ Absence de suivie et d'évaluation pour les stagiaires formés.
- ❖ D'après les stagiaires, les programmes de la formation sont adéquats, et les modules sont très intéressants, répartis dans un volume horaire moyen.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

- ❖ Les stagiaires perçoivent la formation comme un moyen de développement de compétences et d'augmentation de salaire.
- ❖ La formation professionnelle continue contribue dans l'amélioration des performances individuelles et collectives.
- ❖ Renforcement du potentiel des ressources humaines.
- ❖ La durée consacrée à la formation au sein de la SNVI est suffisante et adéquate au type de formation proposée.
- ❖ La qualité de l'encadrement pédagogique se situe à la moyenne, cela indique que la majorité des salariés formés sont satisfaits.

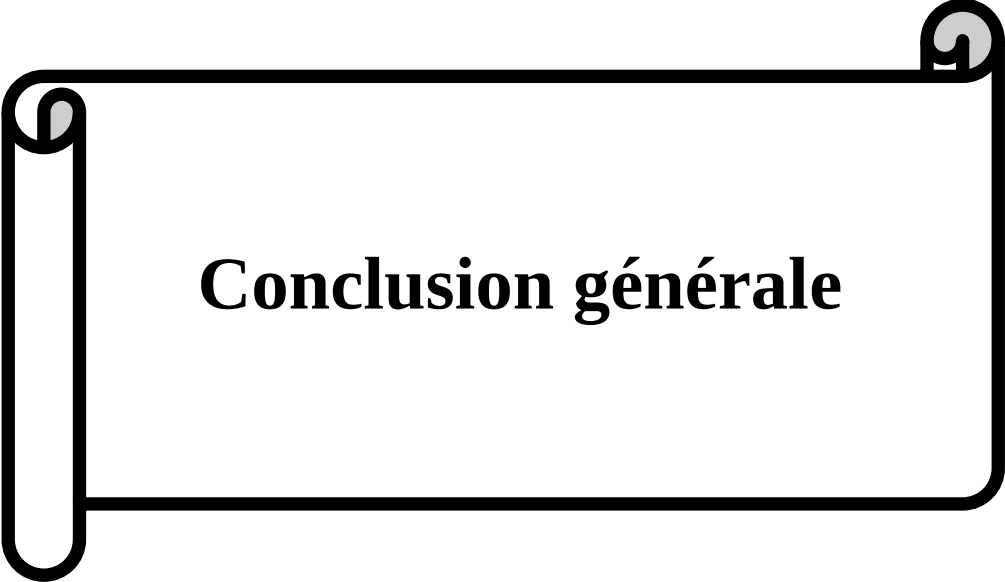
4. Suggestions et recommandations

- ❖ Mise en œuvre d'un encadrement de la politique de la formation, avant, pendant et après la formation.
- ❖ Faire une bonne analyse des besoins en formation.
- ❖ Les managers au sein de la SNVI doivent encourager leurs collaborateurs à être des acteurs de changement.
- ❖ Assurer un climat rigoureux et humain du déroulement de l'action de formation.
- ❖ Investir plus dans le domaine de la formation continue.
- ❖ La restructuration du centre de formation et la rénovation des outils, des matériaux correspondant aux nouvelles technologies.
- ❖ Mise à disposition d'un groupe de formateurs qualifié et compétent.
- ❖ Encourager et privilégier l'évolution des carrières représentant pour la majorité du personnel le meilleur facteur de motivation et de fidélisation.
- ❖ S'assurer de l'utilisation efficace du savoir acquis par les personnels après la formation (le suivi de la formation).
- ❖ Lier les objectifs du personnel avec ceux de l'entreprise, car l'avenir de celle-ci est basée sur ses ressources humaines.

Chapitre III : La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I

Conclusion du chapitre

L'interprétation et l'analyse des résultats de notre enquête de recherche, ainsi que nos observations et constatations faites sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble de résultats qui nous ont permis d'avoir une réponse à notre problématique, de dresser une série de suggestions et recommandations et de confirmer ou infirmer les hypothèses posées qui seront élaborés sous forme de conclusion.



Conclusion générale

Conclusion générale

Le développement de l'entreprise nécessite la mobilisation des capitaux dont elle dispose ainsi que celle des compétences humaines, vu leur importance dans l'amélioration de la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

Valoriser une ressource c'est lui donner une valeur, la considérer et la reconnaître en tant que facteur essentiel pour tout développement.

La formation est une variable fondamentale de la valorisation des ressources humaines et la performance de l'entreprise.

Notre recherche avait comme objectif principal d'approfondir les connaissances concernant les effets de la formation des ressources humaines sur la performance du personnel et organisationnelle des entreprises. La pertinence de ce sujet de mémoire repose sur la nécessité contemporaine de permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences tant sur le plan qualitatif que quantitatif. En effet, le succès des entreprises est fortement associé au développement des compétences des ressources humaines.

Les entreprises d'aujourd'hui se concentrent ainsi sur les moyens d'attirer les meilleurs candidats, sur la formation de ceux qui ont du potentiel ainsi que sur la rétention de ces employés.

Cette étude nous a permis sur le plan conceptuel de retenir que l'investissement en l'humain devient désormais capital en amont et en aval du projet de l'entreprise.

S'agissant de notre travail de recherche sur le terrain à travers l'étude et l'investigation de l'expérience de la société nationale des véhicules industriels (SNVI ROUIBA), nous retenons un ensemble de résultats.

Parmi ces résultats, nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que la politique de formation au sein de la SNVI demeure intéressante mais insuffisante.

La formation est perçue par les individus comme un facteur de motivation. Au retour de formation, les individus sont motivés, fiers d'avoir acquis de nouvelles.

La formation permet aux salariés d'accroître leurs compétences professionnelles mais également leurs compétences personnelles. Cela est d'autant plus vrai pour le développement du côté relationnel.

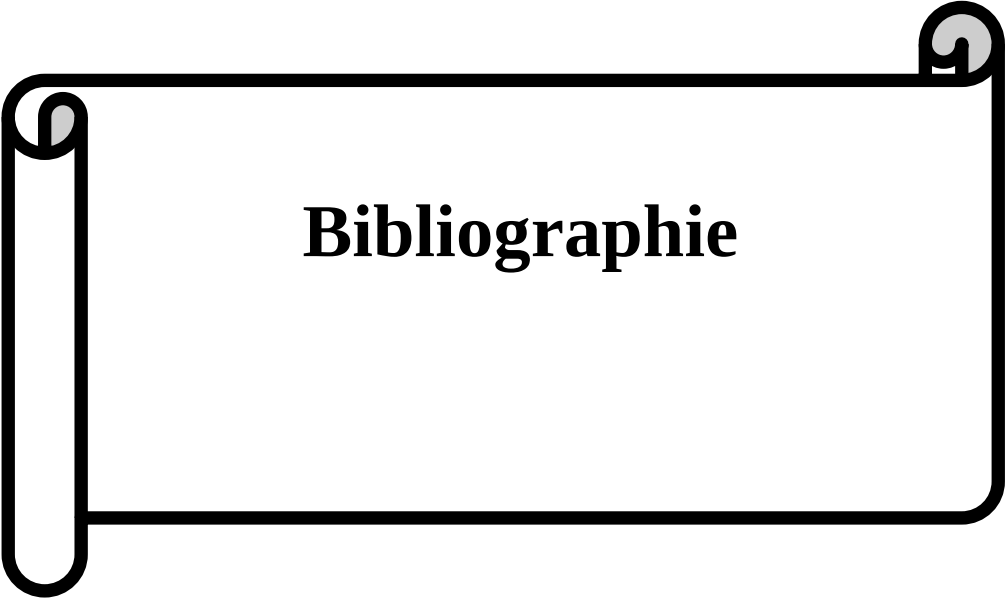
Conclusion générale

La formation continue joue un rôle très important dans l'accroissement de la productivité et par conséquent dans la satisfaction des objectifs de l'entreprise.

Nos hypothèses sont confirmées à savoir :

- H1 : la formation professionnelle aide nécessairement le développement des capacités et le comportement du personnel de la SNVI.
- H2: les programmes de formation et les formateurs influencent sur le succès de cette opération.
- H3 : la formation professionnelle contribue à la réalisation des objectifs de l'employeur et de la SNVI.

Cette analyse nous permet de constater que si la formation est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique pour les entreprises, il s'agit également d'un dispositif primordial pour les salariés, qu'il est intéressant de développer. Il est important de développer les dispositifs de formation au sein des entreprises, et également de fournir aux salariés une bonne information sur ce sujet, pour éviter ce sentiment de menace sur les compétences personnelles. De plus, il semble primordial de mettre l'accent sur l'évaluation de la formation, encore trop peu pratiquée dans les organisations, puisque la formation demeure un investissement conséquent pour l'entreprise et qu'il est important qu'elle soit bénéfique pour l'ensemble de ses acteurs, à court, mais également à long terme. La mise en place d'actions de formation nécessite la participation et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, afin qu'elle soit profitable à tous.



Bibliographie

1. Ouvrages

- BEMARD (G) : **Si la GRH était de la gestion** .édition LIAISONS, 2003.
- BEYOU, (C) : **Manager les connaissances**, édition liaisons, paris, 2003.
- CHABANI (S), OUACHERINE(H) : **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 1ère édition, Taleb impression, Alger, 2013.
- COHEN, (H), ANNICK, **Toute la fonction Ressources Humaines**, Ed Dunod, 2010.
- DANIEL, (C) : **les études de marché**, édition DUNOD, paris.
- DIDIER (R) : **Réaliser une étude de marché avec succès**, Editions d'organisation EYROLLES, 2009.
- GAMACH, (J) : **la productivité**, éditeur université Laval, 2005.
- GIANNELLOUI (J.I), **étude de marché**, édition Vuibert, paris 1995.
- HÉLÈNE, (P) : **le guide de la formation professionnelle en entreprise**, édition Gualino, paris, 2010, Paris, 2010.
- HOHMANN, (CH) : **techniques de productivités : comment gagner des points de performance**, édition d'organisation, paris, 2009.
- JEAN, (P.K) : **Guide pratique et outils de diagnostic**, édition Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, Montréal (Québec), 2002.
- LAUFER, (J) : **Monsieur Personnel**, édition FLAMMARION, Paris, collection VISAGES DE L'ENTREPRISE, 1978.
- LEVY-LEBOYER (C) : **la gestion des compétences**, éditions d'organisation, paris, 2009.
- LOUART, (P) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Eyralles, Paris, 1994.
- MEIGNANT(A):**Manager la formation**, Edition, Liaison, Paris ,1997.
- MONEREAU (M) : **Management des organisations touristiques**, édition BREAL. Paris, 2008.
- MORIN, (E.M.), SAVOIE, (A) et BEAUDIN (G) : **L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures**, Gaëtan Morin Éditeur, 1994.
- PARMENTIER (CH) : **le compte personnel formation**, édition EYROLLES, paris, 2015.
- PARMENTIER, (CH) : **l'ingénierie de formation : outils et méthodes**, édition d'organisation, paris 2012.

Bibliographie

- PERETTI (J.M): **gestion des ressources humaines**, Edition Vuibert, paris, 1998.
- ROQUES(O), MOULETTE(P) : **Gestion des ressources humaines**, Edition DUNOD, PARIS, 2014.
- SEKOUI et autres : **Gestion des ressources humaines**, Edition Debook University, Bruxelles.2001
- SENGE (P) et ARNAUD(B) et GAUTHIER(A) : **la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes**, édition EYROLLES, paris, 2006.
- SOYER, (J) : **Fonction Formation**, édition d'organisation, Paris, 2002.
- VERN, (C) : **L'évaluation des compétences**, édition liaisons, octobre 2002.

2. Revues

- MOKRANE (W) : **Le projet de la formation comme moyen d'accompagnement et de conduite des ressources humaines dans l'entreprise moderne**, in revue nouvelle économie, N°8, mai 2013.

3. Dictionnaire, encyclopédies et manuels

- PERRETTI, (J.M) : **dictionnaire des ressources humaines**, 2ème édition Vuibert Paris, 2001.

4. Travaux universitaire

- AKCHOUGH, (A) : **la formation dans l'entreprise : cas ALTADIS MAROC, mémoire licence en sciences économiques et de gestion**, Université Abdelmalek Essaadi Tétouan, Maroc.
- DRAGOMIR, (M), **la relation entre la formation des ressources humaines et la performance**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, université de Montréal, 2010.
- EMTIR, (FZ) : **l'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne**, thèse de magister en management, université d'Oran, 2014.
- ESTELLE, (L), **La gestion de la formation comme levier stratégique des performances du personnel: cas du port autonome de Douala au Cameroun**, mémoire Master professionnel, ENSET, 2010.

Bibliographie

- HERRBACH,(O) : **impact de la formation sur la productivité du travail, Une étude longitudinale dans l'industrie pharmaceutique en Iran** , ECOLE DOCTORALE ENTEPRISE ECONOMIE SOCIETE,2012.
- JALETTE, (P) : **L'Impact des Relations Industrielles sur la Performance Organisationnelle : Le Cas des Caisses d'Épargne et de Crédit au Québec**. Thèse de Doctorat présentée à l'Université de Montréal. (1998).
- MULEKA (J) : **La gestion du personnel et son impact sur la productivité au sein d'une entreprise**, Centre universitaire de Kolwezi " extension de l'Université de Lubumbashi ", 2008.
- PAYETTE, (A) : **L'Efficacité des Gestionnaires et des Organisations**, Presses de l'Université du Québec 1998.
- SERGE(L), GEORGES, (AN): **Impact de la formation sur la productivité de 13 PME**, INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PME, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, Canada

5. Sites web

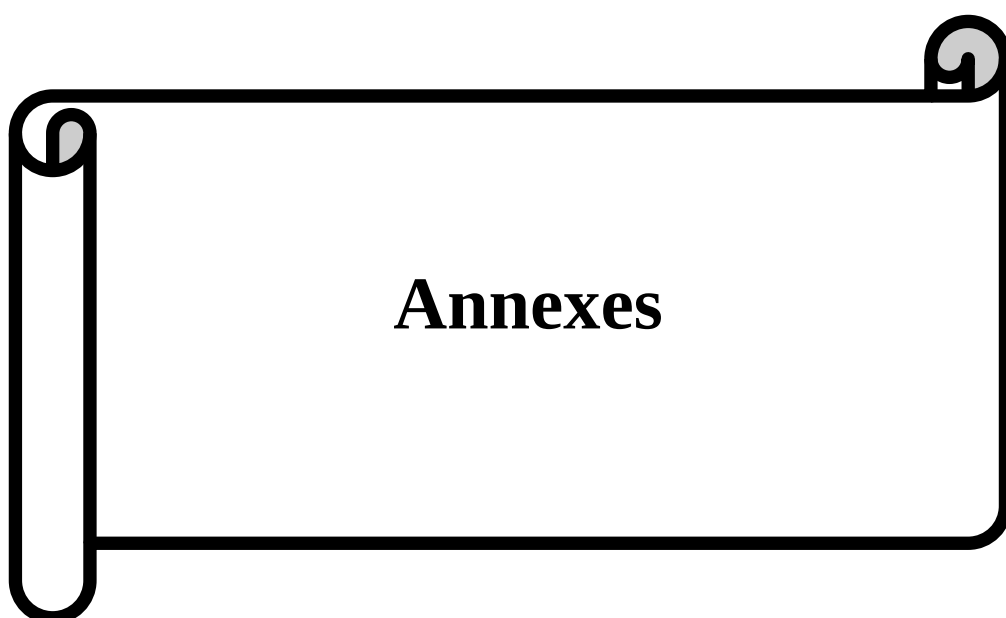
- Http : www.manager-go.com/formation/comment-construire-un-plan-de-formation, (publié le 07/04/2012, consulté le 25/02/2017 à 23 :47).
- Http : www.ouati.com/mesure_temps.html (publié en 2012 consulté le 24/03/2017 à 22:03).
- Http:4abusinessme.blogspot.com/2011/07/la-production-et-la-productivite.html (consulté le 4 /03/2017 à 17.18).
- Http: www.capitalrh.fr/Les-objectifs-du-plan-de-formation, (Consulté le 25/02/2017 à 22:22)
- <http://www.institut-numerique.org> (publié le 20/06/2012 consulté le 24/02/2017 à 23:45).
- http://www.wikirouge.net/Productivit%C3%A9_du_travail (consulté le 16/04/2017 à 23 :50).

6. Autres

- CAMPBELL,(J.P) et Autres: **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.1970.
- EHL-FORUM, No 5, Ecole Hôtelière de Lausanne (Switzer land), Février 2005.p.16.

Bibliographie

- JOOMUNE, (A) : « **La formation moteur de développement de l'entreprise** », bulletin N°8.Paris, 2011.
- PARIENTY (A) : « **comment mesurer la productivité** », HORS-SÉRIE PRATIQUE, N°070, Novembre ,2014.
- STEERS, (R.M): **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**, Santa Monica, Goodyear Publishing Company, 1977.



Liste des annexes

Annexe 1 : l'organigramme de la SNVI

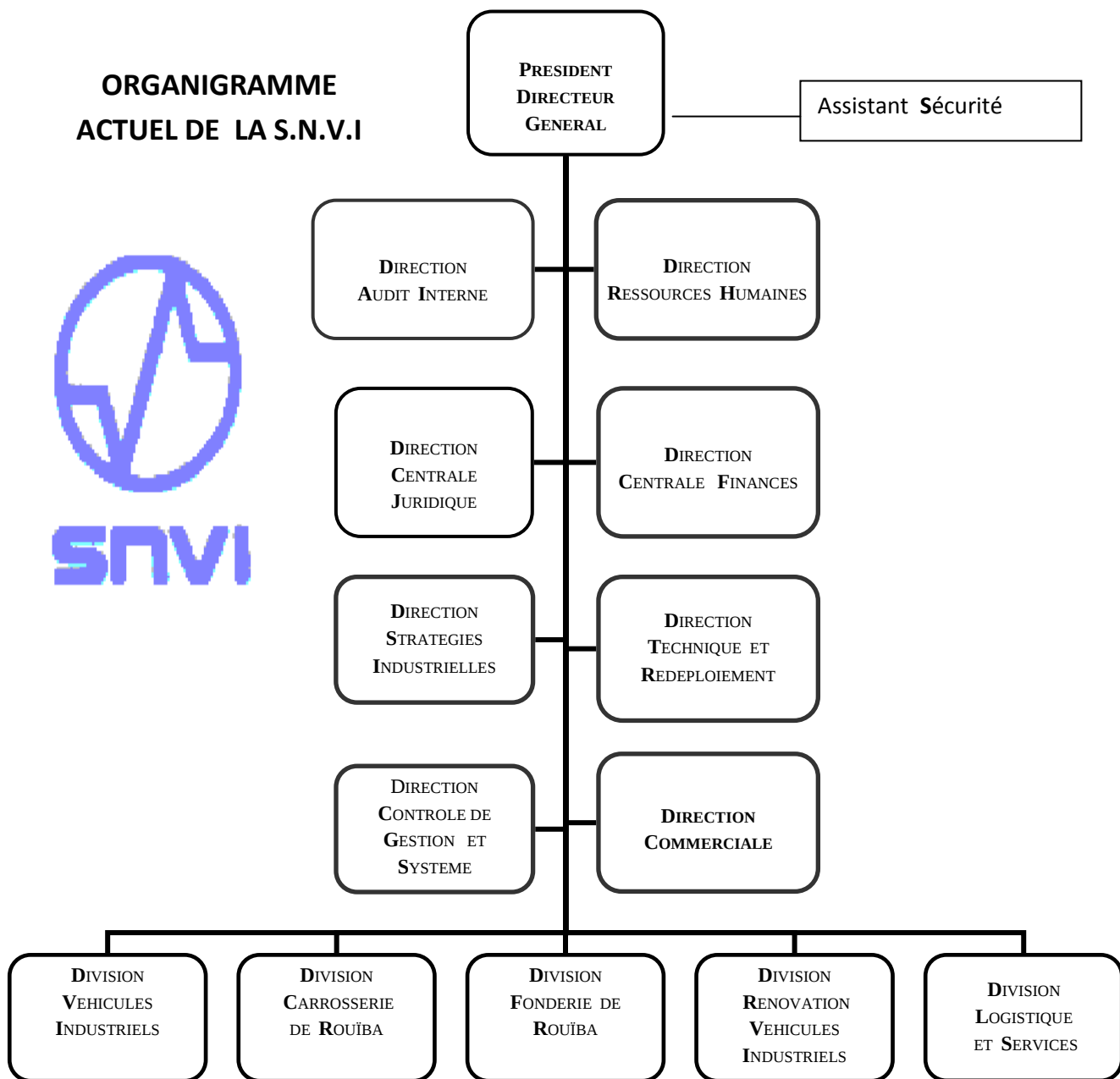
Annexe 2 : le questionnaire

Annexe 3 : le guide d'entretien

Annexe 4 : Enquête en vue d'une formation

Annexe 5 : l'évaluation modulaire de la formation

**ORGANIGRAMME
ACTUEL DE LA S.N.V.I**



Ecole Supérieur Des Hautes Etudes Commerciales

Enquête dans le cadre d'un mémoire de Master

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, spécialité Management des Ressources Humaines, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (Ex INC), dont le thème intitulé : « la formation professionnelle continue, et son impact sur l'amélioration des performances du personnel »

Nous avons l'honneur de vous demander de bien répondre à notre questionnaire, à usage scientifique et s'adresse aux salariés formés au sein de la S.N.V.I de Rouïba.

Il a pour objectif d'aide à analyser l'impact de la formation sur l'amélioration des performances du personnel.

Il vous prendra 10 minutes MAXIMUM.

Il est ANONYME (les noms et prénoms des répondants ne sont pas demandés).

Il est UNIQUEMENT destiné à une activité universitaire.

Par avance, merci de votre participation.

Veuillez agréer mesdames, mesdemoiselles, messieurs, l'expression de notre parfaite considération.

Veillez cocher la case correspondante

Q1. Sexe :

- ☐ Masculin ☐ Féminin

Q2. Age :

- ☐ Moins de 20ans ☐ 20,30 ans ☐ 30,40 ans ☐ 40,50ans ☐ 50 ans et plus

Q3. Niveau d'instruction :

- ☐ Primaire ☐ Moyen ☐ secondaire ☐ Universitaire ☐ Formation professionnelle

Q4. Votre catégorie professionnelle :

- ☐ Cadres ☐ Maitrises ☐ Personnel d'exécution

Q5. L'ancienneté au sein de SNVI :

- ☐ Moins de 5 ans ☐ Entre 5 et 10 ans ☐ Entre 10 et 20 ans ☐ Entre 20 et 30 ans
☐ Plus de 30 ans

Q6.Etes-vous un salarié contractuel de type ?

- ☐ CDD ☐ CDI

Q7. Quel type de formation faites-vous actuellement dans le CFR ?

- ☐ Formation de perfectionnement ☐ Formation de qualification

Q7.Sur quel critère avez-vous été inscrit à la formation ?

- ☐ Sur une proposition hiérarchique ☐ Sur une décision hiérarchique
☐ Sur une demande individuelle

Q8. A combien de formations avez-vous participé chez SNVI ?

.....

Q9. Quelle est, pour vous, l'utilité de la formation professionnelle continue ?

- ☐ Développer vos compétences dans votre poste actuel
☐ Vous permettre une reconversion professionnelle
☐ Un moyen pour augmenter votre salaire
☐ Autres

Q10. Que pensez-vous des contenus de formation ?

☐ Adéquat à votre métier ☐ Inadéquat ☐ Autres

Q11. Globalement cette session a-t-elle répondu à vos attentes ?

☐ Entièrement ☐ Moyennement ☐ Suffisamment ☐ Pas du tout

Q12. La durée de la formation est-elle à votre avis ?

☐ Très courte ☐ Courte ☐ Moyenne ☐ Longue ☐ Très longue

Q13. Trouvez vous que les modules de formation sont :

☐ Très intéressants ☐ Moyens ☐ Faibles

Q14. Comment jugeriez-vous la qualité de l'encadrement pédagogique délivré par les enseignants chargés de votre formation ?

☐ Excellent ☐ Simplement bon ☐ Médiocre

Q15. Comment jugeriez-vous la pertinence des contenus pédagogiques dispensés au cours de votre formation continue ?

☐ Très pertinents ☐ Simplement pertinents ☐ Peu pertinents
☐ Pas du tout pertinents

Q16. Cette formation vous a-t-elle permis de renforcer et développer votre savoir-faire (compétences) ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Si non, pourquoi ?

Q17. Est-ce que la formation continue influence sur votre productivité du travail ?

☐ Evidemment ☐ Oui, mais Pas tellement ☐ Pas du tout

Q18. Est-ce qu'à votre avis, la formation continue joue un rôle dans la performance de l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

Q19. Pour conclure, comment évaluez-vous le processus de formation au sein de la SNVI d'après votre formation dans CFR ?

.....
.....

**** MERCI POUR VOTRE COLLABORATION ****

Guide d'entretien destiné pour les responsables dans le CFR**Bonjour**

Nous vous remercions d'abord pour votre accueil au sein de la SNVI, particulièrement dans le CFR. Ainsi, de nous recevoir et de nous consacrer un peu de votre précieux temps.

Nous sommes des étudiantes à l'Ecole Des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), à Alger, option : Management des ressources humaines, On prépare notre mémoire, afin de l'obtention d'un diplôme Master en MRH, intitulé : la formation professionnelle continue et sa contribution dans l'amélioration des performances du personnel. Pour cela, nous tenons à vous préciser que pour des raisons pratiques et dans le but de retranscrire fidèlement vos propos, nous allons enregistrer cet entretien, les informations recueillies ne seront utilisées que dans le cadre de notre recherche pour une activité purement universitaire.

- Melle : MEHENNI Imene
- Melle : BENAZZOUZ Asma

Q1 : Existe-il une politique de formation au sein de la S.N.V.I ?

- Que pensez-vous de cette politique ?
- Quels sont les principaux objectifs de la formation ?
- Existe-t-il des insuffisances au niveau de la politique mise en œuvre ?

Q2 : Compte tenu du plan de formation, qui est chargé de son élaboration, et sa validation ?

Q3 : Existe-t-il un processus organisé d'évaluation de la formation continue ?

Q4 : Pensez-vous que les formateurs ont un rôle dans le développement de compétences ?

Q5 : Trouvez-vous que la formation professionnelle continue apporte une amélioration au niveau : * Des compétences de vos ressources humaines ? * De la productivité ?

Q6 : Pour la SNVI, la politique de formation, est-elle un investissement bénéfique pour atteindre la performance ?

Nous vous remercions encore pour toutes les informations fournies.

ENQUETE EN VUE D'UNE FORMATION.

I/ RENSEIGNEMENTS.

NomPrénom.....Age.....
 Sexe.....Situation familiale.....Nbre d'enfant.....
 Adresse.....
 Date d'entrée à l'entreprise.....
 Poste occupé.....Sce ouAtelier.....Catégorie.....

II/ SCOLARITE.

Cycles	Durée classe suivie	Diplomes obtenus	Années	
Primaire				Sait lire; OUI/NON
Moyen				Sait lire et écrire : OUI/NON Sait lire et écrire et calculer OUI/NON
Second				Analphabète :

III/ EXPERIENCE PROFESSIONNELLE.

	Entreprise	Emplois et Qualification	Entrée	Sortie	Motif du changement	OBS
AVANT EMBAUICHE						
	Atelier ou Service	Emplois et Qualification	ANNÉE DU..... Au.....		Motif du change Mtutatbn.Pomot;	OBS
DANS L'UNITE OU COMPLEXE						

IV. FORMATION.

1. Avez-vous suivi une formation ? OUI/NON.
2. Spécialité.....
3. Durée4. Année de Ftion.....5. Lieu.....
6. Diplôme obtenu.....
7. La Formation suivie répond elle à tout les domaines d'activité liées au poste de travail actuel ?
OUI/NON.
8. Citez le ou les domaines que la Formation suivie n'a pas touché.
.....
.....
.....
9. Si vous n'avez pas reçu de ftion avez-vous cherché à en recevoir ?
OUI/NON.
10. Quelles sont les tâches principales que vous accomplissez quoti-
diennement ?
.....
.....
.....
.....
11. Quelles sont les tâches secondaires ?
.....
.....
.....
.....
12. Quelles sont les tâches pour lesquelles vous éprouvez des dif-
ficultés dans leur réalisation ?
.....
.....
.....
.....
13. Est ce que ces difficultés sont dues au manque de votre perfec-
tionnement ou à d'autres problèmes ? Classer les problèmes par
ordre d'importance.
.....
.....
.....
.....

CENTRE DE FORMATION DE ROUBA (C.F.R)

EVALUATION MODULAIRE DE LA FORMATION

MODULE : Dates de déroulement : du au

Le questionnaire ci-après nous permettra, après exploitation :

- ✓ D'apporter d'éventuelles modifications à l'action de formation à laquelle vous avez bien voulu participer :
- ✓ D'enrichir le programme notamment par :
 - Une immersion de thèmes non abordés ;
 - Une amélioration des méthodes et outils pédagogiques utilisés
 - Un réaménagement du programme et des thèmes développés.

Nous vous demandons de bien vouloir y répondre individuellement d'une manière précise et avec sincérité (**en cochant ou en entourant le chiffre correspondant à votre réponse**)

Comptant sur votre collaboration, nous vous remercions pour les observations et avis constructifs que vous voudriez bien formuler.

Nom du participant : Fonction :

Organisme d'appartenance :

1.1 Les objectifs du programme ont-ils été présentés par les animateurs ?

PAS DU TOUT		TROP GENERAUX			EXPLICITER	
1	2	3	4	5	6	7

1.2 Avez-vous le sentiment que le programme ait répondu à ces objectifs ?

PAS DU TOUT		MOYENNEMENT			TOUT A FAIT	
1	2	3	4	5	6	7

1.3 Le contenu du programme a-t-il été présenté d'une manière :

TRES SOMMAIRE		DETAILLE			TRES DETAILLE	
1	2	3	4	5	6	7

Commentaire : (si évaluation – de 4) :

1.4 Dans quelle mesure tous les thèmes fondamentaux (y compris l'étude de cas) ont-ils été traités ?

PLUSIEURS THEMES NON ABORDES		CERTAINS THEMES NON ABORDES			TOUS LES THEMES ABORDES	
1	2	3	4	5	6	7

Commentaire : (si évaluation – de 4) :

1.5 Dans quelle mesure jugez-vous la formation adaptée à votre activité ?

INADAPTE		MOYENNEMENT			DANS UNE LARGE MESURE	
1	2	3	4	5	6	7

Commentaire : (si évaluation – de 4) :

1.6 Dans quelle mesure estimez-vous que les différents segments du programme sont harmonieusement liés entre eux ?
(Présentation de sujets spécialisés, synthèse, documentaires et travaux encadrés, études de cas...)

PAS DE LIEN		RAPPORT MOYEN			LIEN SATISFAISANT	
1	2	3	4	5	6	7

Commentaire : (si évaluation – de 4) :

2. METHODES PEDAGOGIQUES

	PAS CLAIR	ASSEZ CLAIR	TRES CLAIR
a. Théorie, concepts	1 2	3 4 5	6 7
b. Exemples, discussions, articles, exercices	1 2	3 4 5	6 7
c. Support visuel	1 2	3 4 5	6 7
d. Dossier pédagogique	1 2	3 4 5	6 7
e. Instructions (pour travaux de groupe et études de cas)	1 2	3 4 5	6 7
f. Etudes de cas réels	1 2	3 4 5	6 7

2.2 Si vous jugez l'ensemble des méthodes et matériels pédagogiques vous le décrivez en :

FAIBLE	ASSEZ BON	EXCELLENT
1 2	3 4 5	6 7

2.3 Quelle est la caractéristique la plus frappante du programme ?

.....

.....

3. EVALUATION DE L'ANIMATION

3.1 Veuillez évaluer vos formateurs en termes de :

	FAIBLE COMPETENCE	COMPETENCE MOYENNE	HAUTE COMPETENCE
a. Connaissance approfondie du sujet, du métier	1 2	3 4 5	6 7
b. Capacité à stimuler, à conduire les discussions	1 2	3 4 5	6 7
Utilisation d'exemples clairs, vécus professionnellement	1 2	3 4 5	6 7

3.2 Dans quelle mesure les formateurs ont-ils témoigné de l'intérêt pour votre acquisition de connaissances et compétences nouvelles ?

PAS D'INTERET	INTERET MOYEN	HAUT INTERET
1 2	3 4 5	6 7

3.3 Comment jugez-vous en général le rythme des séances de la formation ?

BEAUCOUP TROP LENT	PARFAITEMENT ADAPTE	BEAUCOUP TROP RAPIDE
1 2	3 4 5	6 7

Commentaire : (si évaluation – de 3 et + de 5) :

.....

4. EVALUATION GLOBALE

4.1 En général, vous estimez qu'avec cette formation vous avez appris professionnellement ?

TRES PEU	MOYENNEMENT	BEAUCOUP
1 2	3 4 5	6 7

Commentaire : (si évaluation – de 4) :

.....

4.2 En comparaison avec d'autres formations que vous avez suivies, vous jugeriez le niveau de difficulté général ?

TRES INFERIEUR	EGAL	SUPERIEUR
1 2	3 4 5	6 7

Commentaire : (si évaluation – de 4) :

.....

4.3 Conseillez-vous ce programme à vos collègues ?

Sûrement pas	Avec quelques réserves	Très certainement
1 2	3 4 5	6 7

Commentaire : (si évaluation – de 4) :

.....

4.4 Quelles sont les points forts du programme ?

.....

.....

.....

4.5 Quelles sont les points faibles du programme ?

.....

.....

.....

5. DIVERS

5.1 Comment estimez-vous le confort des lieux, les locaux de formation, les repas ?

FAIBLE		MOYEN			EXCELLENT	
1	2	3	4	5	6	7

Commentaire : (si évaluation 1 & 2) :

.....

Table des matières

Remerciement

Liste des figures

La liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Résumé

Introduction générale.....1

Chapitre I: la formation professionnelle continue au sein des entreprises.....5

Introduction du chapitre.....6

Section 1 : La formation, élément de base dans la gestion des ressources.....7

1. Généralités sur la gestion des ressources humaines.....7
 - 1.1 Définition de la gestion des ressources humaines.....7
 - 1.2 Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....8
 - 1.3 Les missions de la gestion des ressources humaines.....9
 - 1.4 La fonction ressource humaine dans sa nouvelle approche.....9
 - 1.4.1 La ressource humaine comme atout dans l'entreprise moderne.....10
 - 1.4.2 La société du savoir.....10
 - 1.4.3 L'entreprise apprenante.....11
 - 1.5 Nouveau professionnalisme ressource humaine.....11
 - 1.5.1 La fonction ressource humaine, organe de communication.....11
 - 1.5.2 La fonction ressource humaine, premier consultant interne de l'entreprise.....12
 - 1.5.3 La formation ressource humaine, centre de services.....12
2. La formation professionnelle continue.....12
 - 2.1 L'évolution de la formation professionnelle.....12
 - 2.2 Définition de la Formation professionnelle.....14
 - 2.3 Les objectifs de la Formation professionnelle.....15
 - 2.3.1 Objectifs organisationnels.....15
 - 2.3.2 Objectifs individuelles.....16
 - 2.4 La typologie de la formation.....16

Section 2 : la politique de formation.....17

1. Qu'est ce qu'une politique de formation ?.....17
2. Les objectifs d'une politique de formation.....18
3. Les choix de la politique de formation.....19
4. Les composantes de la politique de formation19
 - 4.1 liées aux acteurs.....19
 - 4.2 Liées aux autres politiques.....22
 - 4.3 Liées aux valeurs de la culture de l'entreprise.....22
5. Lien entre la politique de formation et la culture de l'entreprise.....22
 - 5.1 Les éléments constitutifs d'une culture d'entreprise.....22

5.2	La politique de formation doit tenir compte de la culture d'entreprise.....	23
5.3	La politique de formation peut influencer sur la culture de l'entreprise.....	23
6.	Position de la fonction formation dans l'entreprise.....	23
6.1	La fonction est intégrée à la gestion du personnel.....	24
6.2	La fonction est décentralisée.....	24
6.3	La fonction est autonome.....	25
Section 3 : le cycle de formation.....		25
1.	Identification des besoins de formation	26
1.1	Définition.....	26
1.2	Les objectifs.....	26
1.3	Les facteurs induisant les besoins de formation.....	27
1.3.1	L'environnement interne.....	27
1.3.2	L'environnement externe.....	28
1.3.3	La stratégie de l'entreprise.....	28
1.4	Les types d'identification des besoins.....	29
1.5	Les moyens d'identification des besoins de formation.....	29
2.	Le plan de formation.....	30
2.1	Conception du plan de formation.....	30
2.2	Les objectifs du plan de formation.....	30
2.3	Comment construire un plan de formation ?.....	31
3.	La diffusion de la formation.....	31
4.	L'évaluation et le suivi de la formation.....	32
4.1	Définition.....	32
4.2	Les types d'évaluation.....	32
4.2.1	Évaluer avant la formation.....	32
4.2.2	Évaluer pendant la formation.....	32
4.2.3	Évaluer après la formation.....	32
4.3	Les périodes de l'évaluation.....	33
4.3.1	L'évaluation à chaud.....	33
4.3.2	L'évaluation à froid.....	33
Conclusion du chapitre.....		34
Chapitre II: la formation professionnelle comme moteur de developpement de l'entreprise.....		35
Introduction du chapitre.....		36
Section 01 : la formation, un levier de la performance organisationnelle.....		37
1.	Définitions générales.....	37
1.1	Notion de la performance.....	37
1.2	Notion d'efficacité.....	38
1.3	Notion d'efficience	39
2.	Conceptions et dimension de la performance organisationnelle.....	39
2.1	La conception économique.....	40
2.2	La conception sociale.....	40
2.3	La conception systémique.....	41
2.4	La conception politique.....	41

3.	Types de la performance.....	44
3.1	L'efficience d'une mission ou activité de la fonction RH.....	45
3.2	L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH.....	45
3.3	L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH.....	45
4.	Les déterminants de la performance globale.....	45
4.1	La performance par l'organisation	45
4.2	La performance par stratégie.....	46
4.3	La performance par les hommes.....	46
	Section2 : la productivité élément nécessaire dans tous secteurs d'activité.....	47
1.	Notions de base de la productivité.....	47
1.2	Définition de la productivité.....	47
1.3	La productivité du travail.....	47
1.4	Le gain de productivité.....	48
2.	L'importance et le rôle de la productivité.....	48
3.	Le cycle de productivité.....	49
4.	Les facteurs de la productivité.....	50
4.1	Les déterminants économiques de la productivité.....	50
4.1.1	L'investissement en matériel et outillage.....	50
4.1.2	Le développement des compétences.....	51
4.1.3	L'ouverture au commerce et à l'investissement.....	51
4.2	Les déterminants sociaux de la productivité.....	51
5.	Mesurer et analyser la productivité.....	52
5.1	Que faut-il mesurer ?	52
5.2	La mesure de la production.....	52
5.3	La mesure des moyens mis en œuvre.....	53
5.4	La mesure de travail.....	53
	Section 3 : Impact de la formation sur le développement de l'entreprise.....	54
1.	L'impact de la formation sur le développement des performances sociales.....	54
1.1	La formation professionnelle continue, un moyen de construction de la compétence.....	54
1.1.1	Définition de la compétence.....	54
1.1.2	Caractéristiques de la compétence.....	55
1.1.3	L'acquisition des compétences.....	55
2.	L'impact de la formation sur les autres performances sociales.....	56
2.1	La formation est un moyen de motivation.....	56
2.2	La formation est un outil d'intégration et de reconnaissance.....	56
2.3	La formation est un moyen d'actualisation des connaissances.....	56
2.4	La formation développe le degré d'autonomie des opérationnels.....	56
2.5	La formation améliore la qualité de communication.....	56
3.	L'impact de la formation sur le développement des performances économiques de l'entreprise.....	57
4.	La formation : Un besoin de gestion.....	58
4.1	Formation- investissement.....	58
4.2	L'impact de la formation sur la productivité.....	59

Conclusion du chapitre	61
Chapitre III :La formation professionnelle continue au sein de la S.N.V.I	62
Introduction du chapitre	63
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise	64
1. Présentation du groupe S.N.V.I.....	64
1.1 Historique.....	64
1.2 Missions et objectifs de la S.N.V.I.....	64
1.2.1 Les missions.....	65
1.2.2 Les objectifs.....	66
1.3 Organisation de la S.N.V.I.....	66
1.4 La fonction ressource humaine au sein de la S.N.V.I.....	68
2. La formation au sein de la SNVI.....	69
2.1 Les types de la formation professionnelle continue dispensés à la SNVI.....	69
2.1.1 Formation de perfectionnement.....	69
2.1.2 Formation de qualification.....	69
2.2 Les centres de formations au sein de la SNVI.....	70
2.2.1 Présentation du centre de formation ROUIBA.....	70
2.2.2 Missions du CFR.....	70
Section2 : la méthodologie de l'enquête	71
1. Les Objectifs principaux de l'enquête.....	71
2. Les enquêtés ciblés.....	71
3. La méthode d'analyse et collecte des données.....	71
3.1 Le questionnaire.....	72
3.1.1 Les types de questions.....	72
3.1.2 Contenu du questionnaire	73
3.1.3 L'administration du questionnaire.....	73
3.1.4 Le dépouillement du questionnaire.....	74
3.2 Entretien semi directif.....	74
3.2.1 L'élaboration du guide d'entretien.....	74
Section 03 : Analyse et traitement des résultats	75
1. Analyse quantitative.....	75
2. Analyse qualitative.....	87
3. Synthèse globale de l'enquête.....	89
4. Suggestions et recommandations.....	90
Conclusion du chapitre	91
Conclusion générale	92
Bibliographie	95
Annexes	