



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management

Thème

**La politique de formation comme levier de
performance du personnel**

Réalisé par :
Mlle. LAHOUZI Widad
Mlle. RADRI Fairouz

Encadré par :
Dr. MERADI Ouari

Membres du Jury :
Président
Examinatrice
Dr. MERADI Ouari : Rapporteur

2019/2020

Remerciements

Nous tenons à remercier Le Bon Dieu Qui nous A Accordé la santé et le savoir pour accomplir notre travail, et un grand merci à notre encadreur Monsieur MERADI Ouari qui nous a suivis, conseillé et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous vifs remerciements vont aux membres du Jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait d'examiner et de juger notre présent mémoire.

Enfin nous remercions tous ceux qui contribués de près ou de loin pour la réalisation ce se modeste travail.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la formation.....	3
Introduction	4
Section1 : Les fondements de la formation.....	4
1.1Définition de la formation.....	4
1.2Les objectifs de la formation	6
1.2.1. Les objectifs de la formation sur l’initiative du salarié.....	6
1.2.2. Les objectifs de la formation sur l’initiative de l’organisation.....	6
1.3Typologie de la formation	7
1.3.1. La formation adaptation	7
1.3.2. Formation en lien avec la gestion de l’emploi	8
1.3.3. Outil intellectuels de base :	8
1.3.4. Culture d’entreprise	8
1.3.5. Projet d’entreprise	8
1.3.6. Formation « œuvre sociale »	9
Section 2 : La politique de formation	9
2.1.Définition de la politique de formation	9
2.2.Les objectifs généraux d’une politique de formation	10
2.3.Les facteurs d’appuie a une politique de formation	12
2.4.Les composantes d’une politique de formation	13
2.4.1. Les composants liés aux acteurs	13
2.4.2. Les représentants liés aux autres politiques	13
2.4.3. Les composantes liées aux valeurs de la culture d’entreprise	14
Section 3 : Le processus de formation.....	14

3.1. Identification et analyse des besoins de formation	14
3.1.1. Identification des besoins de formation	14
3.1.2. Analyse des besoins de formation	16
3.2. Elaboration du plan de formation	18
3.2.1. Définition du plan de formation	20
3.2.2. Les objectifs de plan de formation	20
3.2.3. Les catégories de plan de formation	21
3.2.4. La constitution du plan de formation	21
3.3. La mise en œuvre de la formation	23
3.4. Le suivi et l'évaluation de la formation	24
3.4.1. Le suivi de la formation	24
3.4.2. Evaluation de la formation	25
Conclusion	28

Chapitre 2 : Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance	29
Introduction	33
Section 1: La performance	33
1.1. Définition de la performance	33
1.2. Les composantes de la performance	35
1.3. Les types de performance	37
1.3.1. La performance organisationnelle	37
1.3.2. La performance commerciale	37
1.3.3. La performance financière	38
1.3.4. La performance humaine	38
1.3.5. La performance économique	38
1.4. Les déterminants de la performance au travail	39

1.4.1. Les habiletés cognitives	39
1.4.2. La motivation	39
1.4.3. La satisfaction	39
1.4.4. L'implication au travail	40
1.4.5. Les facteurs contextuels	40
1.5. L'évaluation de la performance	40
1.5.1. Performance individuelle et collectif	40
1.5.2. Mesure de la performance	41
Section 2 : La formation et la performance du personnel.....	43
2.1. La formation et la performance	43
2.1.1. Les conditions d'une bonne politique de formation	44
2.1.2. Conditions d'une performance réussie au sein de l'entreprise	45
2.2. L'objectif de la formation en termes de performance	45
2.3. Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance du personnel.....	46
Conclusion	48
Conclusion générale	49
Références bibliographiques	52

Introduction générale

Aujourd'hui plus que jamais, l'organisation est confrontée à de multiples obstacles liés aux forces concurrentielles et aux défis émergents en matière de mondialisation et d'ouverture des marchés. Et la rupture des barrières et des incitations au libre-échange, ainsi que la nouvelle révolution technologique.

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

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

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

Par conséquent, il est devenu nécessaire pour les organisations de prêter attention aux ressources humaines et d'investir dans le développement de leurs compétences, car elles représentent la ressource la plus importante de l'organisation, et cela dans le but de pouvoir atteindre efficacement les objectifs de l'organisation afin de suivre le rythme des changements environnementaux auxquels les organisations sont confrontées.

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

son rôle dans l'amélioration de la performance du personnel. De ce fait, la problématique de ce mémoire peut être formulée comme suit :

« Quel est le rôle de la politique de formation dans l'amélioration de la performance du personnel ? »

Cette question conduit à un groupe de sous-mémoires :

- Quel est le rôle de la formation dans l'entreprise ?
- La formation permet-elle d'obtenir un changement positif dans le comportement et les performances des travailleurs après une période d'enquête sur leurs emplois ?

Afin d'apporter les réponses nécessaires aux questions posées, il est possible d'utiliser les hypothèses suivantes :

- La formation permet d'augmenter l'efficacité des ressources humaines ;
- La formation vise à améliorer les performances futures du personnel en raison des changements actuels ;
- La formulation d'un programme de formation nécessite un certain nombre d'étapes réfléchies et intégrées, de sorte que le succès de la formation et son efficacité dépendent de sa réalisation conformément aux principes de normes indispensables qui correspondent aux besoins des individus et de l'organisation.

Parmi les raisons qui nous ont poussées à choisir ce sujet, on trouve les suivantes

- Notre croyance en l'importance de l'élément humain dans l'institution, car c'est la ressource dont dépendent l'efficacité et l'efficacite de l'organisation, et donc sa croissance et sa survie, et l'intérêt de la formation au développement des capacités humaines ;
- Ressentir le désir d'apprendre et de bénéficier et d'obtenir des informations grâce à l'étude.

Les développements et les transformations intervenus dans les connaissances d'une part et les ressources humaines d'autre part sont ce qui a constitué la véritable richesse des entreprises de pensée contemporaines, où les entreprises se sont transformées en institutions savantes du fait de leur acquisition continue de connaissances grâce aux compétences collectives dont elles disposaient.

Par conséquent, l'importance de cette étude est clairement évidente en soulignant comment la formation contribue à améliorer la performance du personnel dans l'entreprise.

Chapitre 1

Les fondements théoriques de la formation

Introduction

La contribution de la fonction ressources humaines à la création de la valeur ne se limite pas à la mise en œuvre d'une politique d'emplois et des rémunérations cohérentes avec la stratégie de l'entreprise elle intègre d'autres volets qui ont également une dimension stratégique forte. Dans une logique de compétence, la formation est un facteur clé de compétitivité, et de succès des entreprises et fortement associé au développement des compétences de leurs employés .L'amélioration de la productivité des employés, appuyée par une approche de gestion faisant appel à la participation et à la formation, constitue d'ailleurs le secret des organisations performantes d'aujourd'hui.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les fondements théoriques de la formation et sa contribution dans l'amélioration et développement des compétences des salariés.

A cet effet nous avons consacré :

- La 1^{ère} section pour définir Quesque c'est la formation, ses objectifs et sa typologie ;
- La 2^{ème} section porte sur la politique de formation sa définition, objectifs, les différents composants, etc.
- La 3^{ème} section nous l'avons consacré pour présenter le processus de formation dès l'identification des besoins jusqu'au suivi de la formation.

Section1 : Les fondements de la formation

L'entreprise qui réussit est celle qui veut prendre effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et ont fini par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

1.1 Définition de la formation

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

- **Selon Peretti Jean-Marie**

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et future » (PERETTI J-M., 2008, p. 99) ;

▪ **Selon Alain Meignant**

La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. » (MEIGNANT A., 1991, p. 101) ;

▪ **Selon SEKIOU Lakhdar**

« La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. » (SEKIOU L., 1993, p.33).

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

Elle considère comme :

- Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- Un facteur de motivation des salariés car elle répond aux besoins de développement de l'individu ;
- Elle permet aux salariés de se former durant leur vie professionnelle à un autre métier, d'accéder à une qualification, de bénéficier de compétences nouvelles.

1.2 Les objectifs de la formation

L'objectif de la formation organisationnelle est essentiellement d'améliorer la performance et d'améliorer le développement des employés et de l'organisation. De cette façon, les employés seront mieux en mesure d'aider leurs superviseurs à atteindre les objectifs organisationnels, ce qui augmentera la rentabilité et la compétitivité de l'organisation. De plus, l'employé sera en mesure de répondre aux besoins de croissance personnelle dans son travail, et il sentira qu'il a un plus fort sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui est un investissement dans les capacités organisationnelles.

La formation selon Jaques Soyer (SOYER J., 2002, p.30) permet de combler à la fois les attentes de l'organisation et ceux des salariés :

1.2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

La formation est un moyen qui permet d'atteindre les objectifs des salariés comme suit (SOYER J., 2002, p. 30):

- Elle permet une évolution d'un poste vers un autre poste voisin ;
- Développement d'un savoir ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi ;
- Elle leur permet d'accéder à des niveaux de rémunération supérieur.

1.2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

Là encore, la formation est un moyen, mais cette fois-ci les objectifs vont concerner l'organisation et cela comme suit :

- Développent d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans l'administration ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieures ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;

- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.

Par ailleurs SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER nous proposent les objectifs de la formation, avec la prise en compte de la dimension individuelle et organisationnelle au même temps (SEKIOU et al., 2004, p. P337):

- une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs ;
- développer le professionnalisme des salariés;
- préparer le personnel à des évolutions à venir;
- aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise;
- rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise ;
- la satisfaction de besoins personnels, sans relation avec les besoins de l'entreprise;
- élevé le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles;
- l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, amélioration des services publics, polyvalence);
- accroissement des connaissances et habilité des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment;
- Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances du salarié.

1.3 Typologies de la formation

Selon Jacques SOYER la formation a six types :

1.3.1. La formation adaptation

L'entreprise cherchera à améliorer ses performances opérationnelles, telles que: augmentation du chiffre d'affaires, baisse des prix de revient, augmentation de la productivité, etc.

Si l'entreprise peut améliorer le niveau de connaissances des employés et leur permettre d'utiliser de nouvelles méthodes ou d'améliorer leurs capacités de résolution de problèmes, l'entreprise peut atteindre tous ses objectifs.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier (SOYER J., 2003, p.7).

1.3.2. Formation en lien avec la gestion de l'emploi

Que ce soit au moment de la promotion ou pour conserver l'emploi après la suppression du poste initial, la carrière va changer ici, donc le changement d'emploi est très important.

Les formations mises en place ont été longues et impliquaient une connaissance complète de l'utilisation des nouveaux outils. Ils visent à maintenir la dynamique d'emploi ou de développement grâce à une promotion interne. Dans ce cas, l'entreprise préfère donner à l'un de ses salariés l'opportunité de se développer plutôt que de recruter à l'extérieur. On peut l'appeler « formation mobilité » (SOYER J., 2003, p.7).

1.3.3. Outil intellectuels de base

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permet de relever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions aussi l'appeler formation « préprofessionnelle ». Ce type de formation fonctionne généralement sur la base de volontariat et les inscriptions se font à partir d'un catalogue (SOYER J., 2003, p.8).

1.3.4. Culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les différentes références des stages sont proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base de volontariat. Le pouvoir du hiérarchique y est plus fiable, car il arrive à s'opposer difficilement à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. Pour ce type de formation la mobilisation des managers est difficile à obtenir (SOYER J., 2003, p.8).

1.3.5. Projet d'entreprise

Pour ce type de formation et selon SOYER (SOYER J., 2003, p.9), il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. A partir d'une décision de lancer un projet dans la société, la direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- Une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;

- Une formation de tous les animateurs des cercles de qualité, à l'occasion du lancement d'un projet qualité dans toute l'entreprise ;
- Une action vise une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise. (Jacques Soyer, *fonction formation*, édition d'organisation, paris, Avril 2003, p.9)

1.3.6. Formation « œuvre sociale »

Nous devons ajouter le dernier type pour les quelques entreprises qui visent à atteindre cet objectif de formation. Selon les lois et règlements, les entreprises publiques doivent intégrer ces actions dans les programmes de formation plus souvent que les entreprises privées. Par exemple, il s'agit simplement de préparer le concours ou la formation requise par l'agent, quelle que soit la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Dans le cadre de la sixième action, envisager de prévoir un congé personnel de formation pour les entreprises privées (SOYER J., 2003, p.9).

Section 2 : La politique de formation

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme.

2.1. Définition de la politique de formation

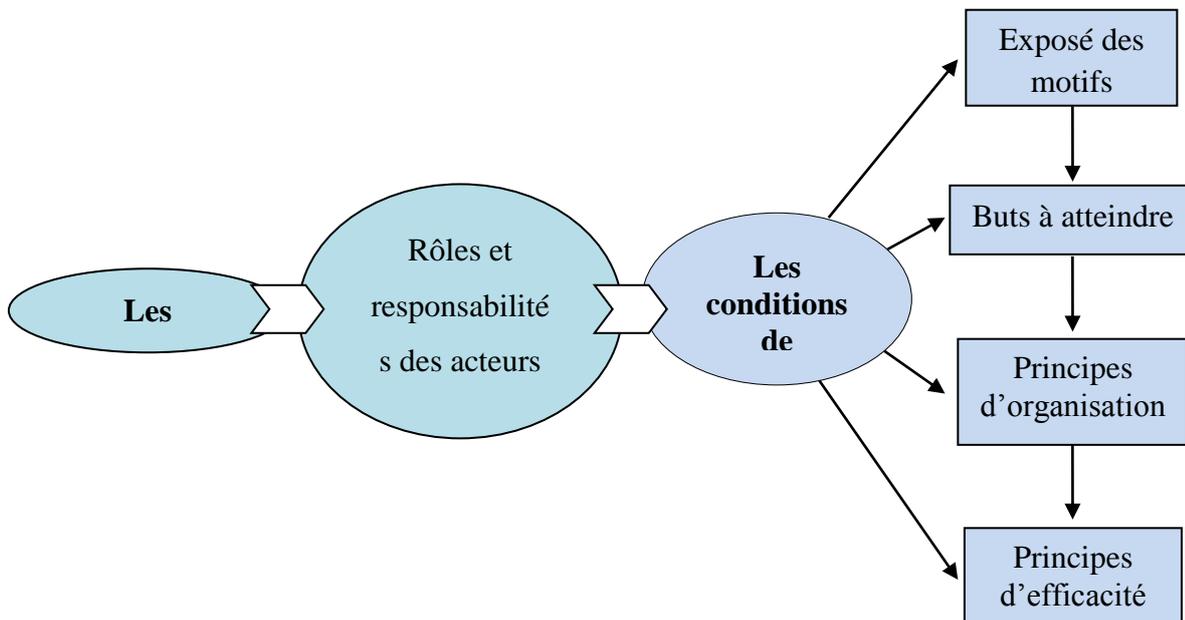
Jacques soyer à donner la définition suivante : « *la politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année* ».

L'efficacité de la politique de formation est conditionnée par son écrit et sa diffusion,

Il s'agit d'un document qui comporte au moins trois parties :

- L'ensemble des objectifs de l'entreprise vise atteindre par le biais de formation ;
- La définition des acteurs ainsi que leurs rôles ;
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime des principes d'efficacité.

Schéma N° 01 : Qu'est-ce qu'une politique de formation ?



Source : SOYER J., 2003, p. 29.

Selon Thierry Ardouin, la politique de formation « est rarement annoncée et encore moins écrite dans les entreprises, c'est pourtant un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et de ressource humaine » (ARDOUIN T., 2006, p.64).

A.MEIGNANT définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, en engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et, par extension, de gestion des compétences. » (MEIGNANT A., 2006, p. 53).

2.2. Les objectifs généraux d'une politique de formation

Selon THIERRY Ardouin dans son ouvrage « ingénierie de formation pour l'entreprise » (ARDOUIN T., 2006, p. 65) la politique de formation peut avoir plusieurs objectifs tels que :

- **Assurer la compétence et la qualification du personnel** : on arrive à réaliser cet objectif par :
 - l'actualisation des connaissances professionnelles ;
 - Adaptation aux nouvelles technologies ;
 - l'acquisition de savoir-faire professionnel ;
 - le développement des savoir être spécifique.
- **Assure la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances** : le principe de cet objectif est d'améliorer le niveau des personnels de l'entreprise ou des publics cibles en risque de marginalisation ou à accompagner des évolutions professionnelle ;
- **Améliorer l'efficacité des services** : maintenir le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services ou département aux missions qui leurs sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches ;
- **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité** : c'est un objectifs qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque individus de l'entreprise .c'est considérer comme une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue ;
- **Développer le travail d'équipe et d'intégration dans l'organisation** le but visée par cet objectif c'est l'améliorer le travail en équipe, mais aussi à augmenter la prise de responsabilités individuelles et la motivation au travail et cela se fait par une meilleure intégration ;
- **Connaitre l'organisation et développer une politique de communication** : cet objectif vise à renforcer encore mieux la connaissance de l'entreprise et de favoriser les multiples formes d'échange ainsi que la communication qui existe entre les différents services ;
- **Développer une dimension particulière** : cet objectif se travail sur les orientations de l'entreprise, son domaine ainsi que l'axe qu'elle veut favoriser. Par exemple : développer les nouvelles technologies, développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, etc.
- **Assurer le développent personnel et culturel** : au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

2.3. Les facteurs d'appuie a une politique de formation

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Selon T. Ardouin (Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^e édition, Paris, 2006, P 63), l'élaboration d'une politique de formation nécessite la prise en compte de quelques facteurs comme :

- **Le marché, le produit, la concurrence** : l'environnement économique et social impose des règles et orientations politiques instables qui obligent les entreprises à prendre les mesures nécessaires pour faire face et cela tout en comptant sur leur capital humain. Afin d'atteindre les objectifs fixés en termes de performance et de qualité ;
- **La technologie** : le développement technologique nécessaire à l'entreprise pour opérer et développer ses activités économiques est instable, obligeant les chefs d'entreprise à s'assurer que leurs employés reçoivent une formation aux nouvelles technologies afin de rester compétitifs sur le marché international ;
- **L'organisation** : Pensez aux changements d'organisation, de structure et de travail. Il sera donc intéressant d'étudier les différentes classes sociales qui composent une organisation à travers la recherche et le suivi de l'évolution de carrière ;
- **Le management ou « animation hiérarchique »** : le suivi de l'évolution de la gestion des ressources humaines, pour valoriser le climat social dans les entreprises ;
- **L'état des ressources humaines** : la situation sociale de l'organisation, la pyramide des âges, l'ancienneté, les qualifications, et l'état des emplois. Donc, il s'agira des données liées à la gestion des ressources humaines ;
- **La situation sociale** : c'est la situation sociale interne et externe à l'entreprise, qui englobe, le climat social de l'organisation, ses relations avec les partenaires externes, tout en prenant en compte sa culture organisationnelle ;
- **L'environnement sociogéographique** : ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec l'évolution des normes environnementales, portant lois protectrices de l'environnement (ARDOUIN T., 2006, p. 63).

2.4. Les composantes d'une politique de formation

Les composantes d'une politique de formation se divisent généralement en trois composants essentiels (SOYER J., 2002, pp. 49-53) ;

2.4.1. Les composants liés aux acteurs

Le pouvoir et les responsabilités sont partagés entre les acteurs d'une manière spécifique. Chaque acteur doit lire la politique de formation et comprendre les rôles qu'il aura à jouer.

- **La direction** : lorsque l'entreprise assure l'efficacité des moyens de formation, elle va orienter sa politique de formation vers des objectifs à long terme, car la direction va mettre à la disposition de la politique de formation tous les moyens importants sur le plan financier ou en matière de formation ;
- **La direction des ressources humaines** : le but principal de la direction des ressources humaines est de trouver une cohérence avec toutes les autres politiques du personnel, elle cherche toujours à motiver les travailleurs au sien de l'entreprise ;
- **La direction ou le service formation** : au sein de cette direction, le responsable de formation mettra les conditions d'efficacité.

Il doit répondre également à la question « quel est le formateur du personnel, le manager ou le responsable de formation ? »

La réponse à cette question est fondamentale autrement dit, s'agit-il d'un expert, ou d'un intervenant (assistant et conseiller sur la formation).

Pour notre part nous pensons préférable qu'il privilégie le rôle d'intervenant qui peut même être un consultant interne.

- **Le responsable hiérarchique** : à travers la politique de formation, cet acteur va apprécier l'atteinte des objectifs opérationnels d'une part, et la politique de formation va démontrer l'importance du rôle managériale dans la gestion du changement, d'une autre part.
- **Les représentants du personnel** : le rôle des représentants du personnel est très important, car ces derniers facilitent le contact entre la direction et le personnel, en utilisant le mécanisme du dialogue, donc on peut dire, à partir de là, que ces représentants sont des facilitateurs entre la direction et le personnel.

2.4.2. Les représentants liés aux autres politiques

La politique de formation peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec les autres politiques (commerciaux, de production ou de marketing, etc.)

2.4.3. Les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise

La politique de formation doit prendre en considération des valeurs de l'entreprise, par exemple une entreprise qui proclame sa « croyance en l'homme », n'oubliera pas de prendre ce thème au niveau de sa politique de formation.

Section 3 : Le processus de formation

La réalisation d'un processus de formation se fait à partir de quelque étape essentielle et cela à partir d'un plan bien défini.

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation.

3.1. Identification et analyse des besoins de formation

3.1.1. Identification des besoins de formation

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés se découvrir aussi des défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement des ressources humaines.

a. La notion de besoin de formation : la formation est considérée comme une solution à des problèmes car elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

En fait, il n'y a pas de besoin de formation mais il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

Pour Alain MEIGNANT : « *Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* » (MEIGNANT A., 1997, p.150).

Pour J. SOYER, l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « *objectif à atteindre avec l'aide de la formation* » ou par « *problème à résoudre avec l'appui de la formation.* » (SOYER J., 2003, p.189).

b. Les Types des besoins de formation : selon Jacques Soyer dans son ouvrage « fonction formation »:

- **Les besoins personnels :** on parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à

l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider(SOYER J., 2003, p. 138) ;

- **Les besoins individuels** : il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu , dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise(SOYER J., 2003, p. 138) ;
- **Les besoins collectifs** : ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise(SOYER J., 2003, p. 139).

Tableau N° 01 : Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clé de la situation (documentation, quelque entretiens) puis s'assurer que la formation et bien l'élément de traitement du problème.
02	-Identifier les acteurs clé de la réussite et notamment ce qui sont en position de décision et au influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse document existants ou à produire, personnes à rencontrer, référentiels de compétences.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux à atteindre, actions déjà engagées (pas seulement en formation), point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères et échéances réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, besoins et des contraintes du terrain.
06	- Exploitation des informations existants sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode

	appropriées.
07	- Obtenir des acteurs clés, la validation de la démarche, informer les personnes concernées des buts et des modalités
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par tes acteurs clés

Sources : MEIGNANT A., 2006, p. 193.

3.1.2. Analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation est un processus utilisé pour identifier les connaissances ou les compétences qui doivent être améliorées et là où elles sont complètement absentes. Il établit la différence entre «ce qui est» pour travailler vers «ce qui devrait être»

a. Collecte et analyse des données : l'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle.

Ces personnes doivent être capables :

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

Collecte des données : il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi (MEIGNANT A., 2003, p. 138):

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :** la gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion ;
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe de besoins : formation préalable à la prise de poste.
- **Enquêtes formelles et informelles** : les enquêtes comprennent des discussions informelles, des consultations avec les gestionnaires et la direction, ainsi que des enquêtes systématiques sur le comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le moyen le plus courant et le plus efficace est le dialogue avec les managers, ce qui les amène à identifier ce qu'ils considèrent comme les besoins de formation les plus urgents de l'unité: ils connaissent la formation et pourront aider s'ils ont contribué à définir le plan d'action.

La deuxième méthode d'enquête consiste à mener des questions à choix multiples, remplies de manière anonyme par tous les salariés concernant les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail ... l'employé s'exprime librement sur tout sujet relatif à la vie en entreprise. (MEIGNANT A., 2003, p. 138)

- **L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte** : parmi ces indicateurs, on peut citer (MEIGNANT A., 2003, p. 139):
 - Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
 - Le nombre d'accidents du travail ;
 - Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
 - Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées ;
 - Le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retards.
- **Au niveau individuel** (l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés) : la comparaison des compétences actuelles des salariés avec les compétences nécessaires aux métiers futurs est une source importante de définition de la formation au niveau individuel.

La formation tentera de combler l'écart entre les compétences observées dans des postes en évolution rapide et les compétences nécessaires pour occuper le poste maintenant ou dans un proche avenir. Dans ce cas, l'entretien d'évaluation est un

moment critique, qui peut définir les besoins de formation et organiser les méthodes de formation. (MEIGNANT A., 2003, p. 138).

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

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

Selon **Alain MEIGNANT**, « *une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales* » (MEIGNANT A., 2003, p. 140) :

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

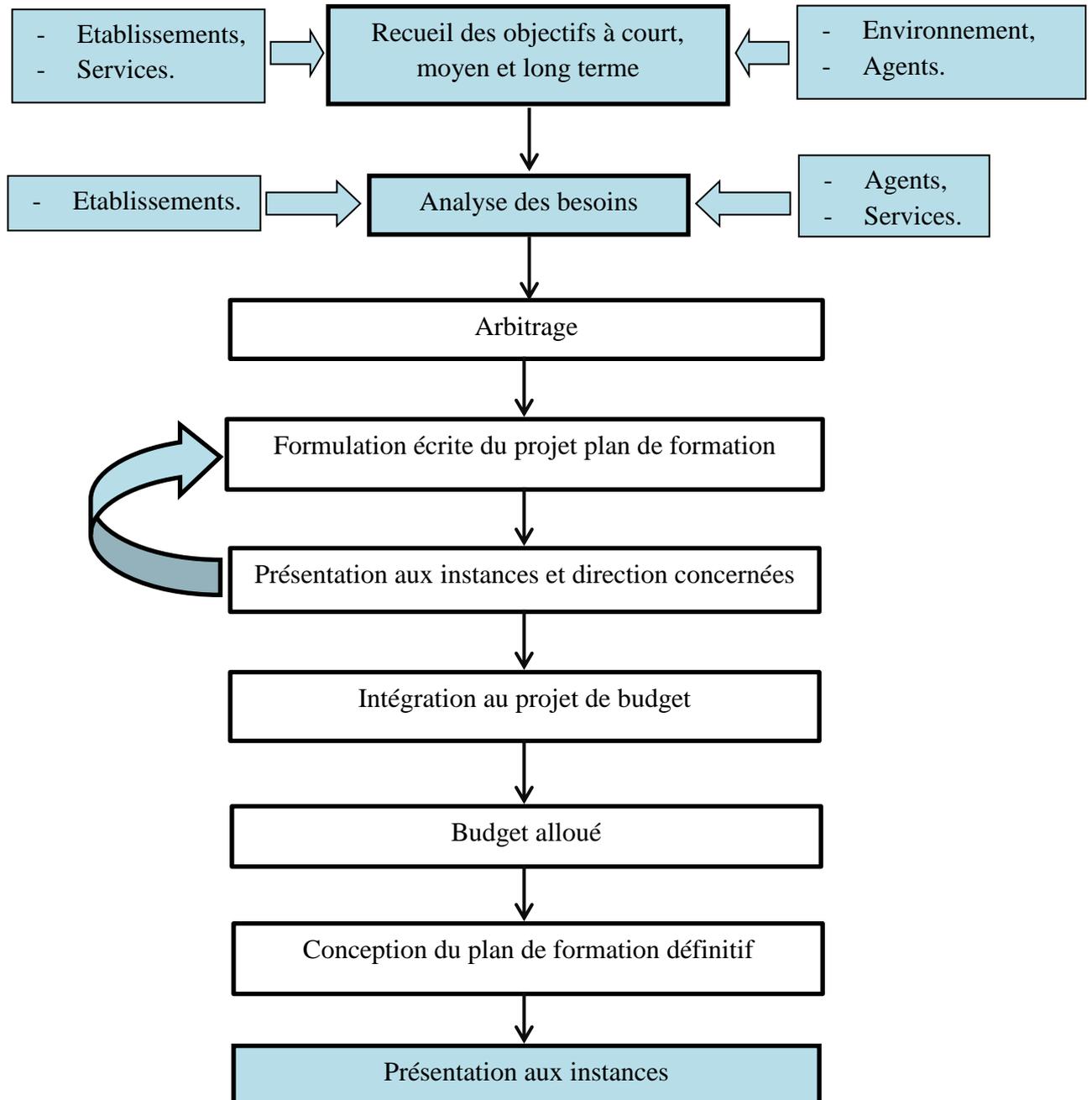
b. Classification des besoins : la classification des besoins de fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation. Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

3.2. Elaboration du plan de formation

Une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités ont été définies, les responsables de formation peuvent s'engager dans les étapes de planification et de conception de la formation.

Le plan de formation c'est un outil stratégique de management des Ressources Humaines. Il rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie

Schéma N° 02 : Le déroulement des activités dans un plan de formation



Source :(DEMARAIS G. et MATINET C., 2000, p.41.).

Elaboration d'un plan de formation qui tienne compte :

- Des objectifs de l'établissement ;
- Des projets de services ;
- Des besoins des agents ;
- Des suggestions des partenaires sociaux ;

- Du budget disponible et qui étant qu'outil de gestion et de communication, soit établi en transparence vis-à-vis des instances et du personnel.

3.2.1. Définition du plan de formation

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.* » (A.MEIGNANT « manager la formation », édition LIAISONS .Paris 2006. P 200.)

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

- **Opérationnelle** : c'est ce que l'on va faire ; les actions projetées, leurs objectifs, et si possible les effets attendus ;
- **Budgétaire** : ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan de formation. Ces coûts incluent :
 - Les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formation internes) ;
 - Le coût estimé des salaires des stagiaires ;
 - Les frais de déplacement et séjour des séjours des stagiaires ;
 - Le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ;
 - Et le coût de fonctionnement du service de formation interne.

Selon Jacques Soyer le plan de formation est considéré comme la traduction opérationnelle de la stratégie de l'entreprise en processus de formation, et ça pour une période donnée, elle pourrait être annuelle ou pluriannuelle. Il prend en considération les orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Ainsi, le plan de formation c'est un dispositif contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les concepteurs du plan de formation, le service formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel. (Jacques Soyer, fonction formation, édition d'organisation, Paris, avril 2003, P177)

3.2.2. Les objectifs de plan de formation

- Planifier sur une ou plusieurs années, des actions de formation, de bilan de compétences et d'évaluation des acquis de l'expérience au bénéfice des salariés de l'entreprise.

- Assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.
- Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise.
- Développer le capital Humain

3.2.3. Les catégories de plan de formation

Le responsable de formation doit remettre au Comité d'entreprise un document précisant la catégorie des actions de formation :

- **Catégorie 1 : les actions d'adaptation au poste de travail**

Cette formation aide le salarié à adapté aux évolutions de travail et de maîtrisé bien son outil de travail. Elle porte sur des actions directement utilisable par les salariés dans le cadre de ces fonctions.

Ce type d'action de formation est financier et orienter par l'entreprise elle-même. (<https://www.force-ouvriere.fr/qu-est-ce-qu-un-plan-de-formation>) consulté le 12/06/2020 à 10h:45

- **Catégorie 2 : les actions de développement des compétences**

Cette formation a pour objectif de conduire potentiellement à un changement de qualification. Ce type de formation peut être proposé par l'employeur au salarié pour développer ces compétences et de s'évalué professionnellement .mais en cas ou le salarié n'accepte pas ces actions ça ne veut pas dire que c'est une faute ou un motif de licenciement.

Si la formation est mobiliser en dehors des heures de travail de salarié et avec l'accord de l'employeur, dans ce cas l'action figure dans le plan de formation de développement des compétences. (<https://www.force-ouvriere.fr/qu-est-ce-qu-un-plan-de-formation>)

Ces formations de catégorie 2 ont pour objectif de permettre au salarié d'évoluer vers un nouveau poste et portent donc sur des savoirs utilisables dans un autre environnement professionnel.

Anciennement, il existait une troisième catégorie d'actions dans le plan de formation : les formations liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi. Cette distinction aujourd'hui n'est plus d'actualité et les formations liées à l'évolution des emplois font partie des actions d'adaptation au poste de travail.

3.2.4. La constitution du plan de formation

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :

- Etablir un référentiel des compétences requises.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées : (www.TECHNOCOMPETENCES.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE RH COMPLET PDF. Page 76)

- Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qu' peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation. En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

Le cahier de charge est un bon outil d'observation et de connaissances de marché des organismes de formation. Il permet de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas il sera le support de l'appel d'offre de la formation et facilitera la sélection d'un prestataire.

Par ailleurs, Pour J.M.PERETTI « *La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme*

extérieure ». (PERETTLJ.M, dictionnaire « Ressources humaine », 2ème édition .Vuibert. Paris, P 421)

Le cahier des charges de formation permet donc :

- De formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action formation peut aider à résoudre.
- La clarification des besoins de formation et la formalisation de l'analyse de ses besoins.
- Décrire les caractéristiques de la formation attendue par le biais de formation.
- Et la sélection d'un opérateur : consultant ou un organisme de formation.

3.3. La mise en œuvre de la formation

Une fois le plan de formation est élaborer, il doit être mis en œuvre pour que l'entreprise arriveras à réaliser ses objectifs fixées dans ce domaine.

Dans cette perspective, le responsable de la formation est charge de diffuser le contenu du plan de formation à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie.

En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

Le responsable d'action prend contact avec le formateur interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- Analyse de la demande ;
- Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés ;
- Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- Construction d'un plan de changement ;
- Formulation précise des objectifs ;
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- Détermination des méthodes d'évaluation ;
- Elaboration du cahier des charges ;
- Achat éventuel de services externe ;
- Planning des sessions ;
- Lancement des stages et animations ;
- Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;

- Evaluation des différents objectifs.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

3.4. Le suivi et l'évaluation de la formation

3.4.1. Le suivi de la formation

Le suivi de formation est un moment clé du processus pédagogique que l'on doit organiser avec rigueur, si l'on veut qu'une action de formation soit un réel succès.

Le suivi de la formation est défini par A.MEIGNANT comme « *l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.* » (MEIGNANT. A, « Manager la formation » 7^{ème} édition, édition liaison, Paris, 2006, p337)

La formation une fois faite, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leur performance après la période de formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action...

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

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

- **Le suivi administratif** : c'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes. Ceci afin d'éviter que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

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

Le suivi administratif est relatif aussi au déroulement de la formation tant sur le plan disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

- **Le suivi comptable :** le suivi comptable s'explique par le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :
 - Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
 - Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
 - Les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
 - les fournitures de fonctionnement courant : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
 - Et coût des locaux : salles de cours et ateliers, etc.

3.4.2. Evaluation de la formation

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

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs parmi lesquelles nous citons les suivantes :

- mesurer les effets de la formation dans le temps à chaud et à froid quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation ;
- identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématiques ;
- travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation.

La formation professionnelle des salariés en entreprise est un investissement sur le long terme. Tournée vers l'avenir, elle a pour objectif l'acquisition ou l'amélioration de compétence des collaborateurs afin de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Évaluer une formation permet d'en mesurer la qualité et l'efficacité. En estimant l'atteinte ou non des objectifs définis dans le programme de formation, l'employeur peut alors évaluer la valeur ajoutée de la formation pour l'entreprise en fonction des résultats obtenus.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. JACQUES SOYER (« fonction formation », 2ème édition, édition d'organisation, paris, 2002 p251) propose trois grands types d'évaluation :

- La pseudo-évaluation ;
- L'évaluation par objectifs ;
- Les approches complémentaires.

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

- **L'évaluation de l'action « à chaud », en fin de stage :** il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur.

Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques, Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

- **L'évaluation « à froid » de l'action :** cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions d'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

b. L'évaluation par objectifs : à la suite de l'action de formation, cette évaluation permet de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit donc d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- Les objectifs pédagogiques ;
 - Les objectifs de formation ;
 - Les objectifs finals.
- **L'évaluation des objectifs pédagogiques :** cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur et qui pourra la réaliser avec différents moyens tel que : questionnaires de contenu pour contrôler les acquis, exercices pratiques pour les savoir-faire, etc.

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

- **L'évaluation des objectifs de formation :** elles placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est déjà plus le seul élément en cause : en fait il s'agit de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur(s), le(s) manager(s), voir même les formés.

En effets, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi. L'objectif de formation peut être formulé comme suit : à l'issue de la formation et de la phase de suivi nous pourrons constater, chez le formé, les comportements suivants...Il correspond à des effets directement observables chez le formé.

- **L'évaluation des objectifs finals :** elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement, elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fine de formation, lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle se réaliser par observation de certains critères de production (le chiffre d'affaire, les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebus...) ou indicateurs économique (la mesure d'un gain, le calcul de retour sur investissement...) elle peut se faire aussi par l'observation de certains indicateurs sociaux (le taux d'accidents du travail, l'absentéisme, le turn-over...).

c. Les approches complémentaires : pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables :

- De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est fait, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches ;
- On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le

maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer ;

- Dans le cas de formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable..., mais des questionnaires d'autoévaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

Conclusion

On peut retenir que le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative, ou à celle de son responsable, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celle requises précédemment. La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relations verticales et horizontales).

Chapitre 2

Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance

Introduction

La formation est aujourd'hui une clé importante dans la compétitivité des entreprises. Elle constitue un levier décisif de la performance qui est une notion fréquemment évoquée dans la vie professionnelle.

La performance est au cœur des organisations. Les organisations ont besoin que leurs employés soient performants pour atteindre les objectifs fixés, délivrer leurs produits et services et en définitif, maintenir ou développer leur avantage concurrentiel. La performance est également essentielle pour les employés. Être performant dans l'accomplissement des tâches et missions qui leur sont confiées peut être une source de rémunération, de promotion, de satisfaction etc.

Dans ce chapitre nous allons aborder dans la première section la définition de la performance, ses composantes, les déterminants de la performance au travail et l'évaluation de cette dernière, dans la deuxième section nous présenterons les objectifs de la formation en terme de performance et le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance.

Section 1: La performance

Plusieurs définitions du concept de performance existent, cela est dû notamment à la diversité et à la divergence des objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance.

Dans ce qui suit, nous allons présenter un ensemble de définition du concept de performances ainsi que quelques modèles de mesure de la performance de l'entreprise.

1.1.Définition de la performance

Il n'y a pas une mais plusieurs définitions du concept de performance de l'entreprise, cela du notamment à sa diversité et sa divergence. Plusieurs auteurs ont donné des définitions de la performance, donc dans les paragraphes suivants on va voir les définitions de ce concept.

Philippe Lorino a proposé deux définitions de la performance, la première définition de la performance qu'il a proposée est: *«est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût »*. En effet, la performance de

l'entreprise doit s'appréhender, comme un couple valeur/coût, c'est-à-dire, que la production de la valeur pour les clients est la condition de la réalisation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts est celle de la marge. Par conséquent, l'entreprise doit prendre en compte à la fois la valeur qu'elle crée et ses coûts. (Ph. Lorino, 1997, p18).

La deuxième définition de la performance proposée par Lorino est: «*est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ». Tous ce qui permet d'atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise représentent donc la performance de cette dernière. (Ph. Lorino, 1997, p179).

(Philippe LORINO, « *méthode et pratique de la performance* » 3ème édition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003.)

Selon CHANDLER. A.D « *la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin* » (CHANDLER. D.A, « *Organisation et performance des entreprises* », 1992, p 21.)

Pour BOURGUIGNO. A la définition de la performance est articulée autour de trois sens, à savoir le succès, le résultat et l'action.

- **La performance est succès** : elle représente une évaluation subjective de la performance qui est variable selon les entreprises et selon les acteurs concernés;
- **La performance est résultat de l'action** : traditionnellement, la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ;
- **La performance est action** : la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

A partir de ces multiples définitions, nous déduisons que le concept de performance est relatif à la fois aux objectifs poursuivis par l'organisation et à la façon de les atteindre.

On peut dire aussi que la performance c'est la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément aux objectifs fixés (efficacité), tout en minimisant le coût et le processus mis en œuvre (efficience).

1.2. Les composantes de la performance

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

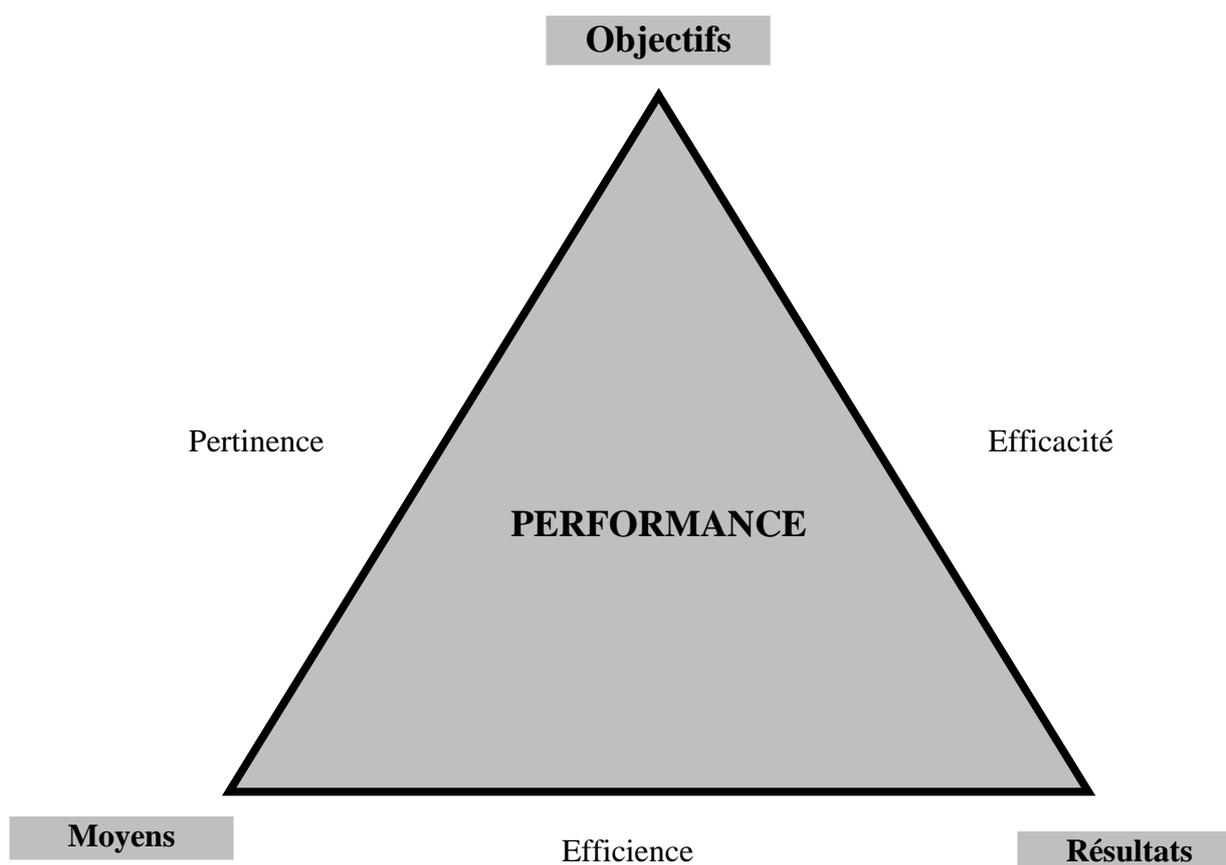
- **L'efficacité** : dans le domaine de la gestion, l'efficacité reflète la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus. L'efficacité est le degré dont les objectifs sont atteints. Une opération est réputée pour être couronnée de succès si les résultats obtenus sont les mêmes que les objectifs fixés. Toutefois, dans le but de déterminer l'efficacité d'une organisation dans une absolue manière, il est important de s'assurer que l'organisation est en conformité avec son environnement, qui est, que les points de vue des différents acteurs et groupes concernés par la vie de l'organisation, en particulier les employés eux-mêmes, doivent être pris en compte. Alors nous pouvons parler d'organisation efficace.

<https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>
consulté le 20/07/2020 à 21h :12

- **L'efficience** : C'est un terme qui est similaire à au moins l'efficacité, mais également fait référence à l'optimisation des méthodes utilisées pour obtenir un résultat. (ALBERTO, T., COMBEMALE, P., « *Comprendre l'entreprise : théorie, gestion et relations sociales* », 2010, p.123.). En d'autres termes, être efficace pour une entreprise signifierait être efficace, tout en utilisant rationnellement les ressources en sa disposition. A cet effet, la performance se mesure sous la forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.
- **La pertinence** : elle relie les objectifs et les moyens avec des contraintes environnementales. La pertinence permet d'économiser la productivité dans le secteur stratégique, c'est-à-dire de fournir basée simultanément sur une appréciation entre l'adéquation des produits d'approvisionnement et les demandes des clients.

L'articulation de ces trois paramètres (efficacité, efficacité et pertinence) forme le triangle de la performance suivant :

Schéma N°0 03:Le triangle de la performance



Source : Stéphan jacket, Management de la performance : des concepts aux outils, P 4,

Disponible sur :(https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf consulté le 25/07/2020 à 17h :30)

La division entre objectifs et résultats détermine l'efficacité et nous permet à savoir si l'organisation est productive suffisante pour atteindre ses objectifs. La section entre les résultats et les moyens détermine l'efficience et aide à savoir si l'entreprise atteint ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. La section entre moyen et objectif détermine pertinence elle est importante et aide à évaluer si l'organisation dispose des bons outils pour atteindre ses objectifs.

1.3. Les types de performance

Il existe plusieurs dimensions et un multiple type de performance. Dont on distingue :

1.3.1. La performance organisationnelle

Michel Kalika a définis la performance organisationnelle comme « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociales est économiques. Ces indicateur sont intéressants dans la mesure où ils permettant de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs première manifestation, avant que les effets induits par celle-ci ne soient d'un point de vue économique* ». (Michel Kalika, « *structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance* », 1995, P.340)

Kalika prend quatre facettes d'organisation efficacité en compte :

- **Respect de la structure formelle** : non-respect de la mise en pages tructure par la direction, peut conduire à des dysfonctionnements au sein de l'organisation.
- **Connexions entre services** : la quête de la minimisation des conflits représente la nécessité de gérer la production.
- **La qualité de l'écoulement de l'information** : l'obtention fiable, complète de l'information est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, et l'organisation doit donc travailler à développer ses systèmes d'information.
- **Flexibilité de la structure** : sa capacité à s'ajuster est un important facteur dans la réponse à l'environnement des contraintes.

1.3.2. La performance commerciale

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

1.3.3. La performance financière

La performance financière, est considérée comme la vision traditionnelle de la performance, elle correspond à l'objectif de maximiser la rentabilité de l'entreprise. Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pour une longue durée, ce spectacle a été considéré le seul représentant de la performance globale de l'entreprise. Il a été décrit comme l'efficacité et l'efficience de utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. (Sana Kharrat, « *L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms* », Thèse de doctorat, décembre 2016, p21.)

1.3.4. La performance humaine

Robert Bosquet définit la performance humaine comme un ensemble de connaissances théorique, méthodologique et pratique par les responsables de l'entreprise à ses différents niveaux. Elle ne dépend pas seulement des savoirs faire des dirigeants mais aussi de leur utilisation. (Robert Bosquet, « *fondement de la performance humaine dans l'entreprise* », 1989, P.9.)

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement fort sur la part des employés à mener à leurs tâches. Avec ce dans l'esprit, l'entreprise doit veiller à ce que les employés sont satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études ont été impliquées dans la création de valeur par et pour les employés. Dans ce cadre, il a été constaté que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La performance humaine pourrait être saisie à l'échelle de l'individu ou au niveau du groupe. Cela implique la performance de l'employé, ses compétences, sa position. L'exécution de la tâche, pour sa part, est basée sur ses activités, ou sur la sous-unité. Il est seulement après avoir terminé l'étude à ces deux étapes qui il est possible d'évaluer la performance de l'entreprise dans son ensemble. (Ghozlene Oubya « *contribution à l'étude déterminants de la performance dans l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelier en TUNISIE* », thèse de doctorat en science de gestion, université CÔTE D'AZUR, 2016,p24).

1.3.5. La performance économique

La notion de performance économique d'une entreprise renvoie à sa capacité à créer de la valeur économique.

C'est la rentabilité et la productivité (le rapport entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.), et maximiser la quantité obtenue des biens et des services à partir d'une quantité de ressource.

1.4. Les déterminants de la performance au travail

1.4.1. Les habiletés cognitives

Les habiletés cognitives, comme la mémoire, l'attention, la perception, les habiletés motrices etc., sont un des premiers déterminants de la performance au travail. Elles permettent principalement de traiter l'information, d'apprendre de nouvelles tâches, de résoudre des problèmes. Elles agissent principalement sur la performance intra rôle. Plus exactement, trois éléments influent sur la relation entre habiletés cognitives et performance : la connaissance dans la tâche l'aptitude à la tâche et l'habitude ou l'expérience de la tâche.

Alors on peut dire que le niveau des habiletés cognitives permet à un salarié d'être plus ou moins performant ou plus exactement, d'être plus rapidement efficace et donc performant.

1.4.2. La motivation

La motivation est un concept longtemps considéré comme essentiel dans la performance au travail dans le sens où elle peut être définie comme un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou une activité ou d'atteindre un but et de consacrer l'énergie nécessaire.

La performance au travail est ainsi présentée comme le résultat de la motivation multipliée par les compétences ou capacités du salarié.

1.4.3. La satisfaction

A défaut de la motivation, la satisfaction serait-elle la clé du succès pour augmenter la performance des salariés ? La satisfaction renvoie à l'appréciation par le salarié de son travail et par extension à la valeur que celui-ci représente par rapport à ses besoins.

Le lien entre satisfaction et performance a cependant donné lieu à des appréciations contradictoires. Le sens commun pourrait conclure à l'évidence qu'un employé satisfait est forcément un salarié performant puisqu'il est censé déployer plus d'efforts et donc aboutir à un haut niveau de performance. Par conséquent, il serait essentiel pour une organisation de donner un environnement de travail satisfaisant pour ses salariés.

1.4.4. L'implication au travail

Cette remise en cause du lien entre satisfaction et performance a conduit les chercheurs à s'intéresser au concept d'implication au travail. Selon Allen et Meyer, elle peut être considérée « comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail ».

Trois formes d'implication organisationnelle ont été identifiées :

- l'implication affective qui qualifie l'identification du salarié à son organisation ;
- l'implication calculée résultant de la perception par le salarié des pertes en cas de départ de l'organisation;
- l'implication normative qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation.

1.4.5. Les facteurs contextuels

Les facteurs contextuels renvoient aux facteurs situés dans l'environnement du salarié qui peuvent améliorer ou dégrader sa performance, Parmi ceux qu'il est possible d'identifier, ceux portant sur les conditions de travail apparaissent comme les principaux. Sous cette dénomination, nous pouvons comprendre la disponibilité et qualité des équipements, les caractéristiques du poste de travail, la charge de travail, l'environnement de travail etc.

(Audrey CARPENTIER Christophe MARTIN et Laure MEZIERE, «*Les salariés sous-performant : quel rôle des départements Ressources Humaines ?* », Mémoire d'expertise, université Paris-Dauphine, Promotion 12, octobre 2015 p 24).

1.5.L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance renvoie en premier lieu à définir la performance individuelle et collective, ensuite dans un deuxième lieu à interroger sur les mesures de la performance et les outils nécessaire.

1.5.1. Performance individuelle et collectif

- **La performance individuelle :** Elle est définie Comme les compétences d'un individu à obtenir un résultat, ses compétences permettant d'atteindre les résultats souhaités et les objectifs fixée.

L'interprétation de Motowidlo de la performance a grandement contribué à la renouvellement de la réflexion sur l' idée de performance individuelle .La signification est la suivante : « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets*

qu'exerce un individu pendant une période donnée »(Audrey CARPENTIER Christophe MARTIN et Laure MEZIERE, «*Les salariés sous-performant : quel rôle des départements Ressources Humaines ?* », Mémoire d'expertise, université Paris-Dauphine, Promotion 12 – octobre 2015, p12-13 disponible sur https://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_Les_salaries_sous-performants_PROMO12.pdf)

- **La performance collective :** au niveau de groupe ou du collectif, la performance est évaluée à un niveau semi- collectif : le groupe d'une dizaine de salariés auxquels est assignée une mission spécifique. L'intérêt est de valoriser à la fois la solidarité de l'équipe pour développer ses résultats et la visibilité que chacun de ses membres aura de son apport au résultat collectif.(Mansour Mohamed Wissam et Mendi Souhila, « *Les Technologies de l'information et de la communication et leurs impacts sur la performance des salariés* », mémoire de master, 2013/2014, p39)

Le développement de la performance collective nécessite d'abord le développement de la performance individuelle. Donc au sein de l'entreprise il faut d'abord assurer la performance individuelle puisque c'est la conséquence de la performance collective.

1.5.2. Mesure de la performance

La mesure de la performance constitue une aide ou bien un guide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise, ainsi qu'elle porte un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles elle accomplit ses tâches.

a. Les critères de performance : un critère est une valeur fixe qui est utilisée pour calculer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils aussi faire-il possible de surveiller l'évolution des performances et analyser la situation actuelle.

Les critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Ils sont permanents selon l'objectif de chaque organisation, de chaque entité.

- **Les critères quantitatifs :** la mesure quantitative de la performance économique reste l'étape principale qui guide l'évaluation de l'entreprise, se sont en effet construits (mesures quantitatives) autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaires et le bénéfice annuel. (HADJAR Assai, «*Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition* », thèse de doctorat, année 2015/2016, p 95).

Exemple : la comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

- **Les critères qualitatifs :** l'utilisation des critères non financiers pour déterminer les performances est de plus en plus courante. Selon Barabel, ces exigences peuvent être divisées en trois types: commercial et marketing, social et politique.(HADJAR Assai, «*Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition* », thèse de doctorat, année 2015/2016, p96).

Exemple : le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, *turn-over*, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété), la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

b. Les outils de mesure de la performance : ces outils regroupent :

- **le tableau de bord :** pour (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010) « *Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer*» (Rafika BOURAIB née BOUROKBA, « *Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise* », Mémoire de Magistère, 2014/2015, p38)

C'est donc un instrument qui fournit des informations dans le but d'aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions.

- **Le système d'information :** tout d'abord le SI des entreprises a été utilisé comme un élément stratégique qui fonctionne dans le but d'améliorer la productivité des entreprises. Au fil du temps, le SI est devenue comme un élément critique indispensable au fonctionnement des entreprises puisque il fournit des informations nécessaires à la prise de décision ou pour le contrôle. (Jérôme Poussineau, 16/06/2011, « *le rôle de SI dans la performance des entreprises* » disponible sur
- **La gestion budgétaire :** C'est définie comme étant « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables* ». Donc il

consiste d'établir des budgets et de les comparer périodiquement avec des réalisations dans le but de mettre en œuvre des correctifs mesures si nécessaire. (AZROU Khalef et BERRANE Adel, *Contribution du contrôle budgétaire à la performance de l'entreprise*, mémoire de master, 2017, p33)

- **La comptabilité de gestion** : c'est un outil de management qui sert à répondre au besoin d'informations chiffrées externes et internes des dirigeants, et cela dans le but de mesurer la performance de l'organisation et d'aider à la prise de décisions à partir de certaine donné.

Chaque organisation doit être efficace dans l'ordre pour maintenir, développer, faire progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par le contraste entre les objectifs fixés par la direction ou identifiés par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens disponibles et en respectant les exigences de temps et de qualité

Section 2 : La formation et la performance du personnel

Dans cette section, nous découvrirons quelle est la relation entre la formation et la performance, les objectifs de la formation en termes de performance, et le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance du personnel.

2.1. La formation et la performance

En plus de la connaissance et le savoir-faire d'une nature technique, la formation du personnel est un levier de changement. Il est un outil pour le développement, l'amélioration et des progrès dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle est à la base de l'efficacité et de la mobilisation des collaborateurs pour le développement et la performance du personnel. En pratique termes, les actions de formation se traduisent par :

- Augmentation de la productivité et rentabilité du personnel ;
- Une grande adaptation du personnel aux changements et aux nouveautés ;
- Une amélioration de la compétence professionnelle des employés.

La formation contribue à la réalisation des objectifs stratégiques autour de trois axes principaux :

- Tirer le Meilleur parti des Compétences de chacun, selon ses ambitions ;

- Tirer les savoirs propres et les attitudes qui ont un avantage compétitif ;
- Elle améliore les compétences pour les faire plus utiles dans le but de mieux résoudre les problèmes de l'entreprise.

La performance d'une entreprise est indissociable des capacités de ses employés. Ce sont ses travailleurs qui représentent la première valeur ajoutée sur une base régulière, en fournissant un service de haute qualité à ses clients.

Alors, il n'est pas plus nécessaire de démontrer que la formation professionnelle est un vecteur pour l'avancement de toutes les fonctions de l'entreprise, mais aussi un instrument privilégié de développement des compétences.

2.1.1. Les conditions d'une bonne politique de formation

Indépendamment de la discipline, la compétence et le succès sont les produits d'une pratique d'entraînement structurée et concentrée, définie par :

- Un strict mais approche renforcée ;
- Une organisation axée sur objectifs clairs et limités ;
- Un haut degré de répétition ;
- Une fiable et rétroaction fréquente.

Cette session de formations concentre successivement sur:

- Acquérir l'excellence dans chacune des tâches, et puis, L'enchaînement des différentes tâches dans un environnement simplifié, puis, la mise en pratique en situation réaliste, enfin, la mise en pratique sous contraintes extrêmes ;
- La continuité de la performance exige que la formation soit effectuée juste avant la mise en œuvre, fractionnée en sessions courtes et successives et suivies de courts et rappels réguliers.

En effet, chaque individu doit être conduit à former individuellement, sur chacune des principales compétences d'être acquise, si chacun des œuvres ont sollicité est clairement centrée sur un peu d'éducation objective. Il a pour but d'arriver à une maîtrise parfaite de la Compétence, en plus le feedback, doit permettre à l'apprenant d'améliorer sa pratique immédiatement. Aussi, le même exercice est indispensable pour chaque individu à répéter plusieurs fois. En outre, une fois que les bases des compétences sont acquises, l'apprenant apprend à intégrer et enchaîner-les dans de plus en plus difficiles environnements. (SELLAH Mounira et YACINE Rahma, « *L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines* », mémoire de master, 2016/2017, p67)

2.1.2. Conditions d'une performance réussie au sein de l'entreprise

De nombreuses conditions doivent être respectées lors de l'élaboration d'un système efficace d'évaluation de la performance des employés, et parmi ces conditions:

- Déterminer les objectifs à atteindre à partir de l'évaluation des performances à travers laquelle les aspects sont identifiés ;
- Déterminer les types d'emplois qui seront occupés par l'occupant et les niveaux administratifs de ces emplois, ce qui aide à mémoriser et à choisir les meilleures méthodes et normes pour une mesure précise de la performance, il est difficile de s'appuyer sur des mesures unifiées pour évaluer la performance des travailleurs dans différents emplois et à tous les niveaux administratifs en raison des différentes spécialisations, compétences et aspects techniques de chaque emploi et des différentes tâches et responsabilités requises ;
- Déterminer les éléments du poste au moyen desquels la performance des travailleurs peut être évaluée et ces éléments sont déterminés à la lumière des tâches et des responsabilités requises dans chaque poste. La détermination des éléments du poste est considérée comme l'une des questions importantes pour déterminer les fondements utilisés pour mesurer ces éléments ;
- Formation des fonctionnaires à l'évaluation des performances.

2.2.L'objectif de la formation en termes de performance

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

- elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail: l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à accroître le niveau de connaissances et de compétences des employés;
- Contribuez à une meilleure circulation de l'information ;
- Il est nécessaire pour le développement de modernes équipements, des améliorations dans la fabrication de méthodes: l'amélioration de niveau professionnelle des employés est importante dans le but de mettre en œuvre ce progrès ;
- Cela augmente la coordination et l'exécution des missions en augmentant le degré de conscience que les stagiaires ont de leur environnement.

Et pour obtenir le meilleur des résultats en termes de performances, l'entreprise devra :

- Mesurer et analyser l'écart entre l'existant et l'attendu ;
- Évaluer les performances individuelles de ses salariés ;
- Déterminer le niveau de performance attendu ;
- Mettre en œuvre une action de formation professionnelle pour pallier à l'écart.

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

2.3. Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance du personnel

Prêter attention à la formation, qu'il s'agisse d'un changement dans de nouveaux processus, d'un renforcement de l'utilisation de technologies spécifiques, d'un travail en équipe ou d'une plus grande autorité dans la prise de décision. Dans tous les cas précédents, l'individu devra acquérir de nouvelles compétences Parce que peu importe ce que toutes les capacités organisées sont disponibles, les compétences requises pour effectuer les nouvelles tâches sont l'exigence la plus importante.

Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance du personnel est résumé dans les points suivants :

- Augmenter et améliorer la performance des individus, cela affecte la production de l'entreprise ;
- Augmenter l'efficacité de l'individu dans la performance et augmenter la productivité de l'entreprise avec rapidité et perfection ;
- La formation est d'une grande importance, en particulier à la lumière des changements économiques, sociaux et technologiques qui affectent grandement les objectifs et la stratégie de l'organisation ;
- La formation représente un investissement car c'est le seul moyen de faire évoluer la technologie car elle renforce la concurrence dans les établissements ;
- Fournir une gamme de travailleurs et un service permanent à des personnes qualifiées et les placer dans une position d'opinions de bonne qualité dans le cadre du coût et d'un salaire adéquat et des objectifs économiques ;
- Former l'individu à effectuer son travail signifie effectuer son travail de manière qualitative et efficace ;

- Contribuer à relier les objectifs des employés aux objectifs de l'entreprise.

Par conséquent, dans une organisation où les choses évoluent constamment, la gestion de la performance consiste à veiller à ce que toutes les parties prenantes font les bonnes pratiques, et en particulier la meilleure des façons. En effet, sur le côté de la formation, l'organisation doit investir dans la dernière pour éliminer l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires dans le but d'améliorer les résultats et rester compétitifs.

À travers notre étude de la question de la formation à l'amélioration de la performance des employés, nous disons que chacune d'elles est l'une des fonctions importantes de l'organisation et ne peut être supprimée car l'institution qui veut rester et continuer et exhorter l'excellence doit porter une grande attention à ses ressources humaines.

De plus, le processus de performance est complété par les connaissances des personnes qui ont besoin de formation, le type de formation à effectuer et plusieurs autres décisions prises sur la base des résultats de cette évaluation, en plus que la performance des travailleurs et leur comportement indique le succès des programmes de formation et le bénéfice de ses employés.

Conclusion

En termes de ce chapitre on peut retenir que le succès des organisations dans la réalisation de leurs objectifs dépend dans une large mesure de l'efficacité et de l'efficacités de leurs ressources humaines. La formation d'entrée est considérée comme la plus efficace pour accroître et améliorer l'efficacité des performances des travailleurs dans les organisations professionnelles afin de parvenir à une productivité et une rentabilité plus élevées d'une part et la satisfaction de ces ressources d'autre part.

Une formation efficace repose sur la conception de programmes appropriés et la sélection de formateurs appropriés. Le système de formation efficace, comme d'autres systèmes, comporte des interventions, des résultats et des méthodes importants.

Et pour améliorer les performances, la formation est un élément efficace de l'institution et elle représente le principal pilier du développement et de la rationalisation des performances de la force publique à la lumière des changements technologiques en cours.

La performance est une association de différentes performances et est donc un concept multidimensionnelle, elle est une excellente intégration des outils et les indicateurs qui seront prendre l'entreprise à un chemin d'efficacité et de pertinence, enfin la performance est l'un des clés de la survie de l'organisation et permet au salaire d'être performant.

Conclusion générale

L'élément humain est devenu l'une des ressources les plus importantes, de sorte que mieux les organisations investissent leurs ressources humaines qui contrôlent le reste des autres ressources, plus elles seront capables d'atteindre leurs objectifs avec une grande efficacité.

Même les organisations qui ont un point de vue sur la technologie et les ressources et le capital d'information ne peuvent pas gérer efficacement leurs ressources si elles ne disposent pas de ressources humaines qui ont été sélectionnées, développées, évaluées et bien récompensées. Un mauvais choix pour les travailleurs peut détruire le travail de toute l'organisation, tandis qu'une sélection judicieuse et une bonne formation des travailleurs peuvent libérer l'organisation dans le monde de la créativité, de l'innovation et de l'art avec les meilleurs résultats.

Sur la base du rôle vital que joue la formation dans toute entreprise et de la croyance en la centralité de l'effet qu'elle a sur les individus, la formation est devenue une fonction fondamentale et importante, aucune entreprise ne peut l'ignorer, quelle que soit sa taille et la nature de son activité, et les entreprises y ont eu recours pour améliorer le niveau de performance de son personnel ainsi que le développement de l'organisation.

Grâce à notre étude du sujet, nous avons pu établir que la formation des ressources humaines est devenue une base importante et fondamentale de la fondation. Elle œuvre pour fournir aux ressources humaines des connaissances, de nouvelles expériences et compétences, et travailler à transformer ces connaissances en ce qu'elles ont appris dans la vie pratique. Il est également considéré comme un moyen d'augmenter l'affiliation des employés, de les motiver à travailler, de les aider à se développer et à remonter le moral, ainsi que de compter sur leurs capacités lorsqu'ils respectent les bons de travail, et cela leur apporte également plus de sécurité d'emploi et de stabilité.

Sachant que la formation contribue à atteindre un niveau élevé d'organisation et de leurs activités et à améliorer les biens et services qu'elles fournissent, les entreprises doivent donc répondre à toutes les exigences de formation futures afin de bénéficier à la fois à l'individu et à l'organisation.

Avec cela nous tenterons de répondre à la problématique par rapport à l'axe autour de l'étude en confirmant la validité des hypothèses proposées :

- La formation doit porter sur les stratégies judiciaires, la planification réussie, l'identification des questions et des objectifs d'actualité, l'élaboration de programmes

et de méthodes appropriés, et les méthodes nécessaires pour atteindre un meilleur niveau de performance individuelle et de développement pour le mieux ;

- La formation est l'un des moyens d'évaluer la performance pour améliorer l'individu, car grâce à la formation, il est possible de mesurer les capacités et les compétences des stagiaires, qui peuvent différer selon les modèles de formation pour le développement de la performance des individus ;
- L'attention portée à l'élément humain et à la performance est le pilier du développement de toute organisation. Par conséquent, les organisations utilisent des informations qui évaluent la performance pour identifier les forces et les faiblesses de cette performance. L'organisation détermine des programmes de formation et des cours pour ses employés conformément à des normes et fondations importantes qui aident à clarifier ce dont les individus ont besoin de la formation ;

À la lumière de ce à quoi nous sommes parvenus dans les deux chapitres théoriques sur le sujet, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- La formation est un processus continu axé sur l'imposition dans son ensemble et vise à provoquer des changements comportementaux, artistiques et mentaux limités afin de répondre aux besoins spécifiques actuels ou futurs requis par l'individu et le travail effectué. Ils ne sont peut-être pas tous des employés de l'entreprise concernés par certains types de formation, mais ils ont tous besoin d'une formation appropriée pour leurs capacités, leurs postes et les objectifs de l'organisation ;
- La formation est une fonction de la gestion des ressources humaines, car elle affecte et est affectée par le reste de ses fonctions, elle associe donc une relation intégrative à la mesure de la performance.

Nous constatons que l'intérêt pour l'élément humain et sa performance c'est le pilier du développement de toute organisation, quelle que soit sa taille ou son domaine de spécialisation.

À travers ce dont nous avons discuté, nous pouvons offrir quelques observations et suggestions :

- Focalisation sur le processus d'analyse des besoins de formation pendant la formation en termes de méthode suivie en fonction des besoins de travail et de priorité sur la base de normes scientifiques pour les personnes en activité comme axe principal du système de processus de formation à la mesure de l'acquisition des compétences et capacités requises ;

- Prise en compte de l'avis du travailleur pendant et après le programme de formation ;
- Amélioration des carences dans le domaine du management et recherche de solutions après chaque formation ;
- Choisir les meilleurs formateurs et les meilleurs sujets au profit de l'entreprise ;
- Chaque formation doit se terminer par un test pour voir dans quelle mesure la performance des employés s'est améliorée ;
- Sensibiliser le travailleur financièrement et moralement afin de participer à la formation ;
- Augmenter le nombre de formations et la durée des formations ;
- Fixer des objectifs pour chaque programme de formation et évaluation continue des travailleurs.

Références bibliographiques

Les ouvrages :

1. ALBERTTO, T., COMBEMALE, P., « *Comprendre l'entreprise : théorie, gestion et relations sociales* », 5^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2010.
2. BOSQUET Robert, « *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise* », Ed d'organisation, Paris, 1989.
3. CHANDLER. D.A, « *Organisation et performance des entreprises* », éd Organisation, Paris, 1992.
4. DEMARAIS Guylaine et MATINET Christiane, « *La maîtrise de la GRH* », Ed marre, paris, 2000.
5. LORINO Philippe dans son ouvrage « *méthode et pratique de la performance* » 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003
6. MEIGNANT. Alain, « *Manager la formation* », édition liaison, Paris 1997.
7. MEIGNANT. Alain, « *Manager la formation* », édition liaison, Paris 2006.
8. MEIGNANT. Alain, « *Manager la formation* », édition d'organisation, Paris, 1991.
9. MEIGNANT. Alain, « *Manager la formation* », édition liaison, paris 2003.
10. MICHEL Kalika, « *Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance* », Editions Economica, Paris, 1995, P.340
11. PERETTI Jean-Marie, « *Dictionnaire Ressources humaine* », 2^{ème} édition .Vuibert. Paris.
12. PERETTI Jean-Marie, « *Dictionnaire des ressources humaines.*», Vuibert, 5^{ème} édition, paris, 2008.
13. SEKIOU Lakhdar, « *La gestion des ressources humaines* », Québec : Deballec, 1993.
14. SEKIOU, BLONDIN, et al., « *La gestion des ressources humaines* » 2^{ème} édition, De boeck, PARIS, 2004.
15. SOYER Jacques, « *Fonction formation* », 2^{ème} édition, éditions d'organisation, paris 2002.
16. SOYER Jacques, « *Fonction formation* », édition d'organisation, Paris, Avril 2003.
- THIERRY Ardouin, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise* », 2^e édition, Paris 2006.

Les mémoires :

17. Audrey CARPENTIER Christophe MARTIN et Laure MEZIERE, « *Les salariés sous-performant : quel rôle des départements Ressources Humaines ?* », Mémoire

d'expertise, université Paris-Dauphine, Promotion 12 – octobre 2015, p12-13
disponible sur https://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_Les_salaries_sous-performants_PROMO12.pdf)

18. AZROUKhalef et BERRANE Adel, *Contribution du contrôle budgétaire à la performance de l'entreprise*, mémoire de master, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2017, p33
19. GhozleneOubya « *contribution à l'étude déterminants de la performance dans l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelier en TUNISIE* », thèse de doctorat en science de gestion, université CÔTE D'AZUR, 2016,p24.
20. HADJAR Assai, «*Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition* », thèse de doctorat, université Abou BekrBelkaid, année 2015/2016, p95.
21. MANSOUR Mohamed Wissam et MendiSouhila, « *Les Technologies de l'information et de la communication et leurs impacts sur la performance des salariés* », mémoire de master, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013/2014, p39)
22. Rafika BOURAIIB née BOUROKBA, « *Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise* », Mémoire de Magistère, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO) ,2014/2015, p38)
23. Sana Kharrat,« *L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms: Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie* »,Thèse de doctorat,l'université Paris –Saclay préparée à l'université Versailles Saint-Quentin Yvelines laboratoire de recherche en management larequoi,décembre 2016, p21.
24. SELLAH Mounira et YACINE Rahma, *L'impact du système de motivation sur la performance des ressources humaines*, mémoire de master, Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2016/2017, p67

Les sites internes :

25. file:///C:/Users/TAIBA/Downloads/4.%20Ndao.pdf ,P3, consulté le 28/07/2020 à 19h:07

26. <http://www.tissot-formation.fr/la-formation-et-l-amelioration-des-performances/#:~:text=La%20formation%20est%20la%20base,court%2C%20moyen%20et%20long%20terme>. Consulté le 14/08/2020 à 16h :09)
27. <https://blog.axopen.com/2011/06/le-role-du-si-dans-la-performance-des-entreprises/>Jérôme Poussineau, 16/06/2011, « *le rôle de SI dans la performance des entreprises* », le 04/08/2020 à 14h :43)
28. https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdfconsulté le 25/07/2020 à 17h :30
29. <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Comptabilite-de-gestion-239899.htm>consulté le 04/08/2020 à 18h : 26
30. <https://www.force-ouvriere.fr/qu-est-ce-qu-un-plan-de-formation>consulté le 12/06/2020 à 10h:45
31. <https://www.linkedin.com/pulse/mise-en-place-dune-formation-accueils%C3%A9curit%C3%A9-est-eric-mascaro> consulté le 07/08/2020 à 12h : 27)
32. <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>consulte le 03/08/2020 à 15h : 01
33. <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>consulté le 20/07/2020 à 21h :12
34. https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.htmlconsulté le 26/07/2020 à 16h : 00
35. [www.TECHNOCOMPETENCES.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE RH COMPLET PDF](http://www.TECHNOCOMPETENCES.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE_RH_COMPLET_PDF)

Résumé :

La formation c'est l'action d'améliorer de la compétence d'une personne en savoir, savoir faire et savoir être.

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

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

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

Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons : un manque d'outils, des objectifs imprécis ou un manque de motivation.

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