

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE
ESC-KOLEA**

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

Option :

Organisation et Management de l'entreprise

Thème :

**L'effet de la formation du personnel sur la performance de
l'entreprise**

Cas : COSIDER PROJET M28

Présenté par :

Bassaid Hakima

Encadré par :

Dr. Daddi Addoun Nacer

Lieu de stage : COSIDER PROJET M28

Période de stage : du 04/04/2022 au 04/05/2022

2021/2022

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE
ESC-KOLEA**

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

Option :

Organisation et Management de l'entreprise

Thème :

**L'effet de la formation du personnel sur la performance de
l'entreprise**

Cas : COSIDER PROJET M28

Présenté par :

Bassaid Hakima

Encadré par :

Dr. Daddi Addoun Nacer

Lieu de stage : COSIDER PROJET M28

Période de stage : du 04/04/2022 au 04/05/2022

2021/2022

Dédicace

Ce projet fin d'étude est dédié à mes chers parent et, qui m'ont toujours poussée et motive dans mes études. Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longues. Ce projet fin d'étude représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils ont prodigés tout au long de ma scolarité. Qu'ils en soient remerciés par cette trop modeste dédicace

C'est un moment de plaisir de dédier cet œuvre, à mes sœurs et mes frères : Sara, Tarik, Diana, Naoual, Maya, Aghilas, Litissia en signe l'amour de reconnaissance et de gratitude pour le dévouement et les sacrifices dont vous avez fait toujours preuve à mon égard

Et finalement, à mes ami(e)s Koukou.Yanila, Nadjmedine, Sofie, et Yacemine qui n'ont jamais cesse(e) de me soutien

Remerciements

On remercie ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la sante et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire,

Tout d'abord ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Ms NACER DADDI ADDOUN on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire

Non remerciement s'adresse a Ms NASRI JUGURTHA, MS BOUKHELFA ET MS HOCINE TAYEB Pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements.

Nos remerciement s'adresse également à touste l'équipe de COSIDER pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académique et professionnelles

Sommaire

Introduction générale	
Chapitre 1 : Fondamentaux de la Gestion des Ressources Humaines et performance d'entreprise	1
Section 01 : Le Cadre Conceptuel de La gestion des ressources humaines	2
Introduction		
Section 2 : La performance de l'entreprise et la GRH	19
Chapitre 02 : La Formation Du Personnel Dans L'entreprise	33
Section 01 : Généralités sur la formation du personnel	34
Introduction		
Section 02 : Le processus de la formation	44
Chapitre 03 : La formation continue des personnels et son impact sur la performance : Enquête au sein de Cosider Projet M 28	55
Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil	56
Section 02 : l'interdépendance entre la formation et performance de l'entreprise : COSIDER PROJET M28	63
Section 03 : Suivi de formation dans l'entreprise COSIDER	71
Section 04 : Analyse critique l'effet de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise	81
Conclusion générale	

Liste des Tableaux

N°	Chapitre I	N° de page
1-1	Evolution de la gestion des ressources humaines	08
1-2	L'évolution de la fonction ressources humaines	11
	Chapitre II	
2-1	Le plan de formation : étapes et planification	49
	Chapitre III	
3-1	Identité de l'entreprise	57
3-2	L'identité de COSIDER PROJET Métro 28	59
3-3	Évolution de chiffre d'affaires	67
3-4	Évolution de résultat net	68
3-5	Évolution de la rentabilité Financière	69
3-6	Répartition selon la prime de performance	69
3-7	Les indicateurs de HSE	70
3-8	Evaluation par indicateur	71
3-9	Evaluation par corps de métier	73
3-10	Evaluation par catégorie S/ P	73

3-11	Evolution de l'effective	74
3-12	Résultats d'exploitation globale des grilles d'évaluation par formation	74
3-13	Résultats d'exploitation par domaine technique	77
3-14	Exploitation par domaine administratif	79
3-15	La composition de l'échantillon selon le sexe	81
3-16	Évolution de l'effective	82
3-17	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	82
3-18	Répartition selon le niveau académique	83
3-19	Répartition par l'ancienneté au travail	85
3-20	Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficie	86
3-21	Répartition de l'échantillon selon le type de formation	87
3-22	Répartition selon les critères	88
3-23	Répartition selon la période de la formation	89
3-24	Répartition selon la durée de la formation	90
3-25	Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation	90

3-26	Répartition selon le niveau de connaissances	91
3-27	Répartition selon application des connaissances a acquises	91
3-28	Répartition de l'échantillon selon là connaissances de la politique de formation	92
3-29	Répartition selon la visibilité des objectifs de formation	92
3-30	Tic croisé « Ancienneté-la fonction La fonction formation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise »	93
3-31	Tic croisé « catégorie professionnel-une amélioration de vos performances après le processus de formation »	94
3-32	Tic croisé « Ancienneté- La formation chez COSIDER garantit l'amélioration de la performance et de l'efficacité de vos employés »	95
3-33	Répartition selon le niveau de performance	96
3-34	Répartition selon l'efficacité de formation	97
3-25	Tic croisé «« catégorie professionnel - Vous pensez que la formation dispensée par l'entreprise est bénéfique pour les employés. »	98
3-36	Tic croisé « Ancienneté - Vous pensez que la formation dispensée par l'entreprise est bénéfique pour les employés » SPSS	99

3-37	Tic croisé « catégorie professionnel - Vous voyez la formation continue comme une clé pour développer et améliorer la performance et l'efficacité de vos collaborateurs » SPSS	100

Liste de Figure

N°	Chapitre I	N° Page
1-1	Le modèle contingentiel de la GRH	12
1-2	Le modèle de démarche générale de la GPEC	15
1-3	Les composantes de la performance	21
1-4	Les trois types de savoirs fonctionnels	25
1-5	Le cycle des 3 dimensions de performance	26
1-6	La performance de la fonction ressources humains	28
	Chapitre II	
2-1	Le plan de formation en deux types d'Action	48
	Chapitre III	
3-1	Organigramme de L'entreprise	58
3-2	Organigramme de PROJET Métro 28	62
3-3	Évolution de chiffre d'affaires	68

3-4	Évaluation par indicateur	72
3-5	Résultats d'exploitation de formation	76
3-6	Exploitation par domaine technique	78
3-7	Évaluation de formation administratif	80
3-8	Répartition selon le sexe	81
3-9	Évolution de l'effective	82
3-10	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	83
3-11	Répartition selon le niveau académique	84
3-12	Répartition selon la nature de contrat	85
3-13	Répartition par l'ancienneté au travail	86
3-14	Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficiaire	87
3-15	Répartition de l'échantillon selon le type de formation	88
3-16	Répartition selon les critères	89

Abréviations

Abréviations	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Resources humaines
GEPC	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CDI	Contrat a durée indéterminée
CDD	Contrat a durée déterminée
BTPH	Batiments.travaux public et hydraulique
BTP	Batiments.travaux public
TP	travaux public
PM28	Projet métro 28
SPSS	Statistical package for the social sciences
HSE	Hygiene,securite,environnement
SST	Securite,sante,transport

Résumé

L'existence et importance des ressources humaines de l'entreprise accorde un intérêt fondamentale et capitale à ce facteur humain à l'effet se situer par rapport à son environnement.

Ceci ne peut se faire que grâce à une en charge adéquate et continue du niveau de cette ressource et de ses qualifications. Ce qui nécessite de mettre en place un système qui permet le développement et l'amélioration des performances des individus. La formation est considérée comme un outil stratégique de l'entreprise lui permettant de cibler les besoins des personnels en formation qui sont par la suite concrétisés en fonction des attentes de celle-ci telles que définies par sa politique de formation.

L'entreprise COSIDER s'intéresse justement à la formation de son personnel en lui accordant une importante considération dans leur plan de formation

Notre cas pratique nous a permis de déterminer la concordance entre la formation et la performance des ressources humaines de l'entreprise. Dans ce cadre, nous avons mené une enquête qui a abouti à la confirmation de l'hypothèse qui consiste à noter que la formation dispensée au personnel a un impact positif sur les compétences et sur la performance des ressources humaines

Mots clés : formation, performance, ressources humaines, politique de formation, évaluation.

Absract

The existence and importance of the human resources of the company grants a fundamental and capital interest to this human factor has the effect of being situated in relation to its environment.

This can only be done through adequate and continuous management of the level of this resource and its qualifications. This requires setting up a system that allows the development and improvement of the performance of individuals. Training is considered to be a strategic tool for the company, allowing it to target the needs of personnel in training, which are then implemented according to the expectations of the latter as defined by its training policy.

The company COSIDER is precisely interested in the training of its personnel, giving it an important consideration in their training plan.

Our practical case allowed us to determine the concordance between the training and the performance of the company's human resources. In this context, we conducted a survey which led to the confirmation of the hypothesis which consists in noting that the training provided to staff has a positive impact on the skills and performance of human resources.

Keywords: training, performance, human resources, training policy, evaluation

Introduction

La formation du personnel est l'un des moyens les plus importants sur lesquels l'entreprise s'appuie pour assurer la compatibilité entre les exigences du poste, les aptitudes et les compétences des individus avec l'intention d'augmenter la productivité.

En effet, la formation, notamment continue, dans l'entreprise, vise principalement au développement des capacités des individus et leur fournir des nouvelles connaissances. Ceci est inspiré du cadre des théories des ressources qui expliquent la performance de l'entreprise. Elle a pour but le changement des attitudes et le développement des comportements par, le renforcement et le développement de leur vie professionnelle.

L'intérêt des opérateurs concernés par la formation, institutions et entreprises, à la formation s'est accru, car elle est devenue l'un des meilleurs moyens de lier entre des employés de l'organisation via leurs connaissances, ainsi qu'entre les facteurs de production, de manière la plus efficace et efficiente pour une meilleure exploitation.

La formation est, donc, l'une des clés de base pour développer l'efficacité des employés et leur fournir des informations et des connaissances. Car elle leur développe leurs capacités et leurs compétences, et change leurs attitudes et certitude, afin d'élever le niveau de performance de l'entreprise.

Améliorez les performances c'est augmenter la productivité avec une meilleure qualité et diligence, éléments nécessaires pour s'adapter aux conditions du marché actuel. C'est pourquoi la formation est si importante en tant que composante essentielle du développement des connaissance ressources humaines.

Le succès de la formation dans la réalisation de ces objectifs nécessite un grand effort dans la planification, la mise en œuvre et le contrôle pour s'assurer que les objectifs seront atteints.

L'objectif recherché, afin que le travailleur puisse effectuer son travail de manière optimale, est peut-être mieux pour l'entreprise d'améliorer constamment la performance de ses employés afin qu'elle puisse faire face à la concurrence qui s'accroît avec le temps. Comme la compétitivité dépend du concept de performance, qui est lié à son tour au concept de la formation dans les théories des ressources humaines, les travailleurs devraient obtenir une formation continue appropriée, qui peut leur permettre d'améliorer leurs performances dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées.

La formation continue dans l'entreprise, a toujours été considérée comme un outil puissant pour le développement des compétences des employés, et en même temps, un excellent moyen d'améliorer les performances globales des entreprises.

De nombreux travaux théoriques et empiriques ont mis en évidence une corrélation positive et un lien fort entre la formation et la performance de l'entreprise. Cependant, les études sur l'effet de l'entraînement sur la performance des ouvriers dans les conditions actuelles de l'entreprise algérienne sont de plus en plus demandées, notamment dans les moments de changement ou en passage à l'économie de marché, et à l'application de nouveaux systèmes de management d'où l'intérêt de cette recherche. Il est à noter que ce mémoire vise à contribuer à l'étude du lien entre la formation et la performance des entreprises en Algérie en utilisant l'approche des ressources.

Dans ce contexte notre recherche est consacrée à l'étude de l'aspect de l'influence de la formation sur la performance des salariés au sein de l'entreprise, et de répondre à la question principale suivante :

« Comment la formation continue des personnels en conditions de changement, impacte la performance de COSIDER PROJET M28 ? ».

Pour répondre à cette problématique, il est judicieux de poser les interrogations subsidiaires suivantes :

- Dans quelle mesure la fonction formation contribue-t-elle à l'amélioration de la performance des employés de l'entreprise ?
- Quelle est l'importance du processus de formation dans l'amélioration de la performance des employés ?
- Comment est préparée la stratégie de la formation en liaison avec ses objectifs, dans l'entreprise dans les conditions de changement dans son environnement ?
- La formation dispensée dans l'entreprise assure-t-elle une amélioration de l'efficacité pour ses employés ?

- ❖ Pour mieux entourer notre problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur quatre hypothèses :
- Hypothèse 01 - La fonction « formation » contribue à l'amélioration de la performance des salariés par la veille sur les changements des besoins de l'entreprise.
- Hypothèse 02 : Le processus de la formation continue est une clé majeure, pour développer et améliorer la performance et l'efficacité des employés.
- Hypothèse 03 : La stratégie de la formation dans COSIDER est liée aux enjeux de ses besoins et à l'importance de ses ressources humaines comme levier stratégique de la performance.
- Hypothèse 04 : Les employés qui ont subi des formations dans COSIDER ont pu améliorer leur performance suite à l'application des objectifs de ces dernières.

Pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous allons emprunter dans ce travail une méthode qualitative. En effet après les deux premiers chapitres où on va construire notre cadre théorique, basé sur ce qu'on peut consulter parmi les références et les documents traitant du sujet, nous avons eu recours au « modèle » d'évaluation de la formation à (4) niveaux (réaction, apprentissage, transfert, résultats) de Kirkpatrick.

Ce modèle se concentre exclusivement sur l'évaluation des produits et des résultats de la formation, tel que l'impact sur les comportements au travail, l'impact social ou l'impact sur les résultats financiers.

Pour développer ce thème. Nous avons opté pour la méthodologie suivante :

- ❖ Le premier chapitre sera consacré pour les fondamentaux de la gestion des ressources humaines et aussi pour la performance d'entreprise qui est un instrument de plus en plus important voire et indispensable de cette dernière.
- ❖ Le second chapitre nous traiterons la formation du personnel dans l'entreprise en deux sections, dont la première section en consiste à donner quelque généralité sur le concept de la formation et la deuxième section porte sur le processus de la formation.
- ❖ Le troisième chapitre sera consacré uniquement pour la partie pratique menée au sein de Cosider Projet M28 dans le but de déterminer sa politique de formation, le suivi de la formation, et son effet sur la performance de ses ressources humaines.

Chapitre 1

Fondamentaux de la Gestion
des Ressources Humaines et
performance d'entreprise

SECTION 01 : Le Cadre Conceptuel de La gestion des ressources humaines

Introduction

Les ressources humaines prennent le caractère de continuité et deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise qui s'efforce en permanence d'adapter ses salariés à l'évolution technologique en recourant à la formation, considérée comme l'un des outils de gestion des ressources humaines les plus performants, qui permet ainsi les entreprises à disposer d'un potentiel humain effectif.

La notion de performance suscite aujourd'hui un intérêt croissant dans divers domaines des sciences de gestion : management stratégique, finance d'entreprise, comptabilité/contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, organisation et marketing.

Dans ce premier chapitre, qui fait l'objet de notre étude théorique, nous allons d'abord définir la gestion des ressources humaines, puis passer à la performance de l'entreprise pour mieux comprendre sa définition, ses schémas et ses objectifs, puis voir les relations entre eux.

1.1. Définition de la Gestion des Ressources Humaines

Suite à la lecture de différents information recueillir dans plusieurs documents et livres,

Nous avons mentionné les définitions suivantes :

En effet, le sujet de la Gestion des Ressources Humaines comporte plusieurs termes abrégés et ont des significations lourdes :

1.1.1 Gestion¹: La GRH évoque un projet de rationalisation de décisions allant dans le Sens

D'une efficacité concourant à la création de valeur.

1.1.2 Ressources : La GRH se pose en garant d'un patrimoine à développer sur le long terme, mais n'étant pas propriétaire de cette ressource, l'entreprise devra penser

À soigner la relation avec les salariés qui la mettent à disposition.

¹ Galanmbaud b,2002- la GRH était de la gestion, Ed liasons, France,20 p

1.1.3 **Humaines** : la GRH s'attache plus particulièrement à développer des actifs humains. Toutefois, la référence à l'humain introduit une charge affective forte et véhicule une promesse de progrès social, de reconnaissance des individus, de désintéressement humaniste, c'est-à-dire tout ce que les humains sont censés promettre à leurs semblables. Entendue de cette manière, la GRH ne saurait être Inhumaine. Pourtant, à bien y regarder, les contre-exemples sont nombreux.

1.1.4 La Gestion des Ressources Humaines « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité»².

Selon **Simon et d'autres auteurs** : La GRH dans l'entreprise se définit comme : « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ».³

Ainsi, la gestion des ressources humaines considère les individus comme une ressource humaine qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut réduire. Par conséquent, la gestion des ressources humaines peut être définie comme un ensemble de pratiques qui sont développées au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre les objectifs dont elle s'est fixés dans les meilleurs délais.

Néanmoins, l'importance de la gestion des ressources humaines selon différents académiciens et chercheurs admettent enfin que la GHR est nécessaire fonction pour obtenir un avantage concurrentiel pour une organisation. Nous concluons que la gestion des ressources humaines au XXIe siècle couvre un certain nombre d'activités telles que : (recrutement, gestion des carrières, formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion des conflits, etc.).

² CADIN L. GUERIN F. PIGEYRE., 2012-*gestion des ressources humaines*. Ed. Dunod, paris,4 p

³ TANIA S. SIMON L. DOLAN. SUSAN E. JACKSON. RANDALL S. SCHULER., 2008- *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Ed. ERPI, Québec,696p.

1.2 Evolution de la gestion des ressources humaines 4

La gestion des ressources humaines à l'échelle de l'histoire, découlant d'une longue évolution. Toutefois on reconnaît aisément que les préoccupations liées à la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans les activités de production, de service et les relations de travail et qui consistent l'essence du phénomène de gestion, nous distinguerons deux grandes périodes : Avant et après le début du 20^{ème} siècle.

1.2.1 Avant le 20^{ème} siècle

-Cette période à commencer avec le moyen Age européen c'est la période de préhistorique pourrait-on dire ou les « relations de travail » étaient celles de maîtres à esclaves, en effet le courant dominant de cette période est celui trace par l'Eglise et les maîtres à penser sont les théologiens comme thomas d'Aquin .et qui ont encadrant le développement du négoce et de l'artisanat pendant plus de quatre siècles XIII^e jusqu' au milieu du XVIII^e siècle.

-Le système a été évalué pour donner une naissance à la révolution industrielle spécialement à l'Angleterre c'est le pays de naissance de cette dernière, et en Amérique du nord aux états unis au canada, les réseaux des grandes associations syndicales à marquer encore aujourd'hui les relations de travail et la gestion des ressources humaines.

-Au plan idéologique, le libéralisme économique classique domine avec Adam Smith 1759-1843 pour Smith la liberté est la condition du progrès que le meilleur ordre économique est celui fondé sur les intérêts et les agissements individuels avec le moins possible, sinon à l'exclusion totale, d'intervention de l'état.

-C'est contre ces effets pervers du capitalisme que va s'en prendre un autre maître à penser de cette période c'est Karl Max soutient en effet que, loin d'être une base pour la réalisation de la liberté, le patron, s'accapare le produit du travail des travailleurs.

-Les deux courants de pensée présentés ont sans doute perdu leur mordant au fil de l'histoire mais ne continuent pas moins à influencer les événements marquants qui se sont produits depuis le début du XX^e siècle dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

⁴ EAN J. JEAN P, et PIERRE T.,2018- *la gestion des ressources humaines*. Ed. Presses de l'Université du Québec 2^e Edition, canada, 66p.

1.2.2 Le Début De 20^{ème} Siècle

Est la période de prend naissance la science de l'administration la première moitié du 20^{ème} siècle est marquée par les modelés productifs du taylorisme puis du Fayol universalise.

1.2.2.1 La phase néoclassique ou la recherche de l'efficience 1900-1930 :

Est marquée par une préoccupation centrale qui est la recherche de l'efficience qui se divise en trois étapes :

1.2.2.1. L'efficience technico scientifique

Taylor (école classique de gestion) 1865-1918, division des taches par cellisation du travail, il a constaté l'inefficacité du produit à Cause de deux raisons

- D'un encadrement incompetent.
- Le freinage de la production par les travailleurs.

Autour de ces deux raisons viennent se greffer quelques autres idées importantes.

En vue de l'efficience.

-Séparation stricte des fonctions de direction supervision dirigeants des taches à exécuter par les subordonnes

- Sélection pour chaque tache définie clairement au préalable de la personne la plus apte à son exécution.

1.2.2.1. 2.L'efficience administrative, Fayol (1841- 1925) Organisation des grandes fonctions de l'entreprise :

Agencement, fonction et la production, dépend de la rationalisation de l'organisation du travail administrer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol).

Ces fonction et principes seront repris et amplifiés plus tard par d'autres auteurs dont Gulick et Urwick 1937 qui y ajoutent la budgétisation et la reddition des comptes.

1.2.2.1.3. Efficiente bureaucratique, Max weber 1864-1920

Le modelé wébérien de la bureaucratie comme facteur d'efficience qui se présente par :

-La division du travail et spécialisation des taches : C'est une répartition des rôles, fonctions et activités.

-Le caractère impersonnel des relations : basé sur une structure formelle, dictée d'abord par les rôles et fonctions qui leur ont été définis.

- Le système hiérarchique d'autorité : ceux qui sont aux échelons supérieurs supervisent et contrôlent le travail de ceux qui sont aux échelons inférieurs.

- Les règlements, normes et procédures : dans la perspective de la recherche de l'efficacité, seraient faibles sans un système explicite de règle, normes, procédures et standards il s'agit là d'une composante majeure de la bureaucratie wébérienne, peut être pas si loin de la rationalité mécanique de Taylor ou de l'efficacité administrative de Fayol.

1.2.2.2 La phase moderne ou de l'intérêt pour la personne humaine 1930-1960

On distingue deux sous tendances l'une dite des relations humaines et l'autre dite des ressources humaines.

La perspective « relations humaines » Mary Parker Follet (1868-1933) origine américaine

Apport : les responsables des entreprises se livrent à des expérimentations de terrain autour d'une même réflexion. Le facteur humain peut infléchir la productivité de travail (Elton Mayo psychosociologies)

Organiser des ateliers de travail sur les mêmes modes d'organisation, pourtant en changeant certaines variables, la production change suite à des tests sur l'éclairage, le bruit, la chaleur.

Ces recherches aboutissent à une raison importante que le travailleur trouve une satisfaction dans le travail qu'il exécute et que sa motivation et son moral influencent sa performance plus que d'autres facteurs.

1.2.2.2.1 Les perspectives de ressource humaine :

Abraham Maslow 1954 avec sa théorie de la hiérarchie des besoins de la motivation humaine qui a été aussi développée par Herzberg 1959 avec sa théorie des deux facteurs intrinsèques et extrinsèques.

🚦 Les besoins des motivations sont :

- ✓ Se nourrir s'habiller ce large système de rémunération correct et équitable ;
- ✓ De sécurité, système de protection sociale dévêtait ;
- ✓ Satisfaction des besoins sociaux ;
- ✓ Reconnaissance financière et de hiérarchie remerciement
- ✓ Facteur d'investissement d'épanouissement pour le salaire.

1.2.2.2.2-La perspective behaviorale, Chester Barnard et Herbert Simon

« the function of the executive 1938 », « Administrative behavior 1947 »

L'approche behaviorale va donc au-delà la psychologie pour rechercher les apports

Des sciences sociales et notamment la sociologie, la science économique.

1.2.2.2.3-La perspective organisationnelle <1960-1980>

Cette phase se base sur l'organisation comme un tout, dont on peut certes identifier les éléments constitutifs. Mais que les dépasse tous dans leur ensemble et que sera présent :

1.2.2.2.4. L'approche systémique

Cette nouvelle approche dite systémique considère l'organisation comme un system ouvert qui a été initialement crée et définie par Van Berta-lanffy (1951) dans sa théorie du système général.

-L'approche systématique considère les employés comme la ressource la plus importante de l'organisation, soulignons en passant quelle vient consacrer de manière décisive au cours de la période l'expression « gestion de R H » en remplacement progressif de gestion de personnel.

1.2.2.2.5. Le design organisationnel et la configuration structurelle Khandwalla (1976 ,1977) et Mintzberg (1982)

Dans les organisations le moindrement des complexes, cinq composantes majeures :

- Centre opérationnel ;
- Centre stratégique ;
- La techno structure ;
- Les fonction logistiques;
- Les managers de la ligne hiérarchique.

1.2.2.2.6. La perspective intégrative (1980)

Cette nouvelle perspective intégrative qui a commencé dans les années 1980 est l'approche la plus intéressante s'articule autour de trois axes :

- Celui relatif à la nature de l'organisation ;
- Celui associé à la fois aux buts et aux pratiques que doit viser l'organisations à savoir "l'approche qualité " ;
- Celui relatif aux caractéristiques de l'organisation et de son environnement.

1.2.2.2.7La culture et l'organisation

Dans les années 1970, avec la croissance fulgurante de l'économie japonaise talonnant les Etats-unis, qui sont les spécialistes du management ont compris que la culture, au sens large ce système de valeurs et de façon de faire, de vivre et de penser d'une société les orientations, le fonctionnement et les résultats des entreprises et des organisations.

1.2.2.2.8. L'approche qualité

L'approche qualité ou qualité totale peut être entendue comme la préoccupation et la volonté d'orienter, le fonctionnement d'ensemble d'une organisation vers la production la plus parfaite possible de ses produits et services, et donc, vers la plus grande satisfaction de ses clients.

1.2.2.2.9L'approche stratégique

L'ouverture nécessaire de l'organisation qui offre aux dirigeants des organisations et aux gestionnaires, des outils pour y faire face.

Gestion stratégique et planification stratégique par Bélanger, Ainsi met en relatif quelques modèles représentatifs de l'approche stratégique.

Ainsi, le modèle de Fombrun, Tichy et Devanna 1984 met en évidence les liens étroits interdépendance entre la poursuite de la mission d'une organisation et son environnement politiques, culturel et économique et leurs répercussions sur le système de GRH.

Tableau N°1- 1 Evolution de la gestion des ressources humaines

Période approximative	Phases ou perspectives marquantes du développement de la gestion des ressources humaines	Pionniers
I-Avant XX ^e siècle		
1.1(XII ^e -XVII ^e siècles)	Moyen Age prolongé . Corporation / compagnonnage, Maitre- compagnon-apprenti	Thomas d'Aquin
1.2 (XVIII ^e -fin XIX ^e siècles)	Révolution industrielle . Libéralisme économique et matérialisme . Division du travail . Associationnisme , syndicalisme	Adam Smith Karl max
II-XX ^e siècles		

2.1 (1900-1930)	Perspective néoclassique (efficience) . Approche technoscientifique . Approche administrative .approche bureaucratique	Taylor Faylor Gulick et Urwick Weber
2.2 (1930-1960)	Perspective moderne (personne humaine) . Approche <relations humaines> . Approche <ressources humaines> .Approche behaviorale	Folette, mayo Roethlisberger Maslow, Herzberg Barnard ,Simon
2.3 (1960-1980)	Perspective organisationnelle (système) . Approche systémique .Design organisationnel et configuration structurelle	Van Bertlanffy Crozier, Morin Khandwalla Mintzberg ,Morgan
2.4 (1980-aujourd'hui)	Perspective intégrative . Organisation comme culture . Approche qualité totale .Approche stratégique	Deal et Kennedy Schein, Frost Deming, Ouchi Fombrun et al Dyer et Holder

Source :(Jean- Joseph, et al)

1.3. La gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

Le service du personnel, dirigé par le directeur du personnel, a progressivement cédé la place dans les entreprises, des années 80, à la direction des ressources humaines, dirigée par le responsable des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est accompagné simultanément de l'évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Quart de travail tant la quantité que la qualité :⁵

-Quantitatif car le nombre de collaborateurs de la fonction RH a régulièrement augmenté.

- Qualitatif car les enjeux et les tâches confiées à la direction des ressources humaines ont progressivement diminué Dans le même temps, l'impact de la fonction développée se développe dans les opération décisions stratégique.

●Ce passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaine est fondamentalement une découverte originaire dans la crise économique pousse Les entreprises à revoir l'organisation largement improductive. Le marché du travail pour s'adapter à l'économie internationale ouverte et croissante.

●Le tableau suivant met en évidence l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une gestion du personnel ancienne et gestion des ressources humaines moderne :

⁵ CHLOE GUILLOT S.,2016- *la gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino 9^e Edition, Espagne, 19P

Tableau N°1-2 : l'évolution de la fonction ressources humaines

	Fonction	
	Gestion du personnel	Gestion des ressources humaines
Rôles et missions		
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> -prise en charge de certains recrutements. -suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> -définition de la politique de recrutement. - gestion de certains recrutement stratégiques. -coordination des autres recrutements, gère par un cadre spécialiste (charge de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> -définition du plan de formation et suivi de la réalisation. - choix des prestataires. 	<ul style="list-style-type: none"> - impulsion de la politique de formation. - pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée a un cadre spécialiste charge ou responsable de la formation.
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> -peu d'actions dans ce domaine. -mise en place éventuelle d'entretiens annuels. - gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> -pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières. -mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.
Paie et rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> -gestion administrative et supervision de la paie. -affectation des enveloppes d'augmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> -définition de la politique salariale -mise en place ce systèmes de participation, d'intéressement ou de variable -supervision de la partie compensation et Bénéfits
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> -gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux. - gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> -supervision des négociations et de la mise en place d'accords. - prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transactions par exemple) .

Etudes RH	-peu d'implication dans les études RH	- définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale - mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives.
------------------	---------------------------------------	--

1.4 l'approche contingente de la GRH⁶

Il s'agit de relier la GHR à tous les éléments entrant dans son évaluation, tels que les défis, les logiques et les politiques et pratiques, un schéma élaboré par Jean Marie Peretti illustre cette approche :

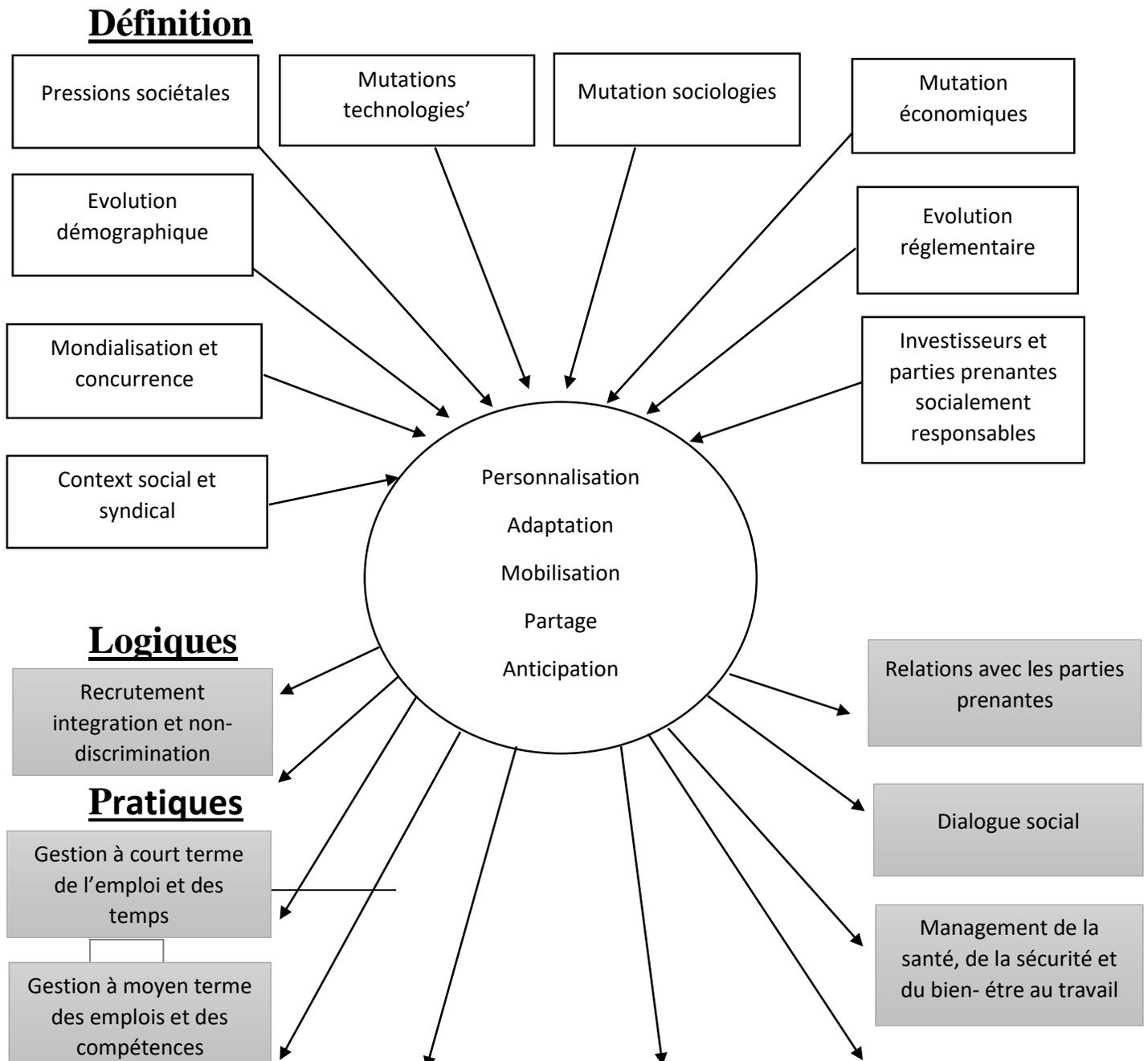


Figure N°1-1 : le modèle contingentiel de la GRH

Ce schéma représente le modèle de contingence qui suggère que pour l'efficacité, les fonctions GRH doivent s'aligner avec d'autres facteurs de l'organisation et particulièrement avec la stratégie.

Ce modèle révèle que pour répondre aux défis fondamentaux, l'entreprise doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques GRH et une reconfiguration de la formation.

Par exemple : les mutations technologiques créent, modifient, remettent en cause et font disparaître des emplois.⁷

Pour répondre à ce défi, il faut maintenir en permanence une approche dynamique, une veille technologique et conduire un processus de recrutement et formation adéquat.

1.5 Les activités de la GRH⁸

La GRH comprend plusieurs domaines d'activités, on peut citer les plus importantes :

- le recrutement ;
- la gestion des carrières ;
- la formation ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- la gestion de la paie et des rémunérations ;
- la relation sociales et syndicales ;
- l'évaluation des performances.

⁶ JEAN-MARIE P.,2016- *Gestion des ressources humaines*. Ed. Magnard Vuibert 21 Edition, Paris, 2 p.

⁷ Fr.scribd.com/pdf/ Ayoub Braiki, Partie cours de la GRH.6 p

⁸ CHLOE GUILLOT S.,2016- *la gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino 9^e Edition, Espagne,4 p.

1.5.1 le recrutement

Le succès de toute entreprise dépend en grande partie de la qualité de ses ressources humaines, le recrutement est la pierre angulaire de cette qualité : recruter «la bonne personne à la bonne place ».

Le recrutement est une activité qui consiste à pourvoir les postes offerts et vacant dans une organisation, cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant d'attirer et d'acquérir un nombre de candidats possédant les compétences exigées par le poste.

1.5.2 la formation

La formation est un ensemble d'activité d'apprentissage planifiées. Elle vise à acquérir des connaissances qui faciliteront l'adaptation des individus et groupe pour leur environnement social et professionnel. Contribuer à la réalisation objectifs d'efficacité organisationnelle. la formation découle d'un besoin organisationnel et professionnel visant généralement à atteindre des objectifs spécifiques pour un groupe d'employés donné.

1.5.3 la gestion des carrières

La gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du future afin d'accomplir les besoins de l'entreprise.⁹

Il est utile pour évaluer la carrière employée et la valeur ajoutée qu'il peut apporter à l'entreprise grâce à ses compétences et les aptitudes qu'il pourrait acquérir.¹⁰

1.5.4 la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC se définit comme une démarche qui consiste à concevoir, à mettre en place et à évaluer des pratiques RH visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectif) que sur le plan qualitatif (compétence).

Faire un état des lieux des ressources humaines, analyser les écarts, élaborer un plan d'action RH,

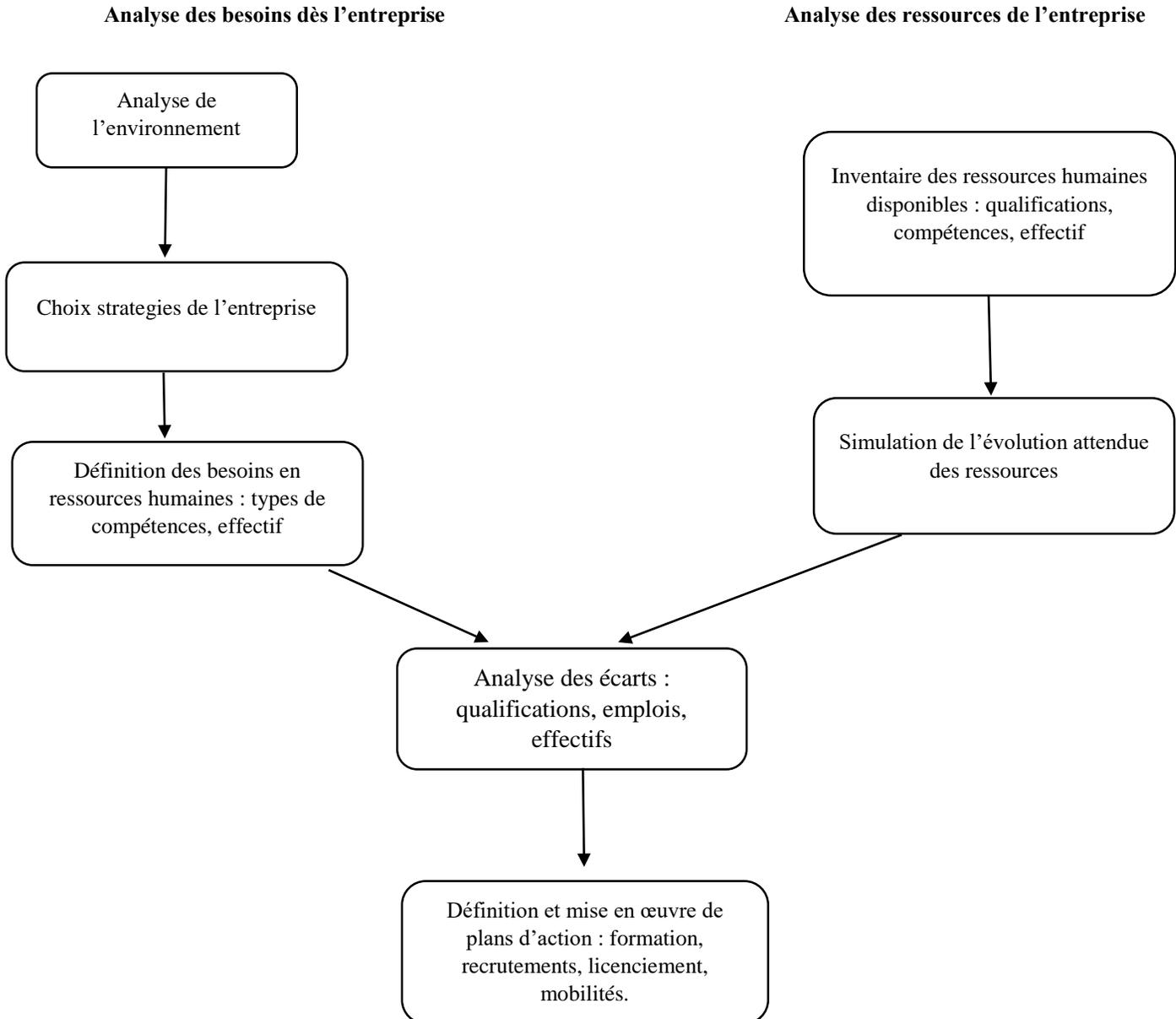
⁹ CHLOE GUILLOT S., 2016- *la gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino 9^e Edition, Espagne, 81p.

¹⁰ <https://Factorial.fr/blog/gestion-des-carriers>. 9^e Edition 2016-2017, 51 P.

sont les phases nécessaires de la démarche de GPEC. ¹¹

1.5.4.1 La démarche générale de la GPEC¹²

Figure N°1-2 : le modèle de démarche générale de la GPEC



¹¹ JEAN-MARIE P.,2016- *Gestion des ressources humaines*. Ed. Magnard Vuibert 21 Edition, Paris, 34 p.

¹² FAYCEL B. GERALDINE G.,2015- *gestion des ressources humaines*.Ed. Gualino 5e édition, Espagne .35p.

-cette schéma représente un guide pour analyser et construire l'évolution de l'emploi dans une organisation. Deux grandes analyser vont permettre d'anticiper l'évolution des ressources ines, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1 .5.5 la gestion de la paie

La gestion de la paie est l'élément central de la relation entre le travail et les salaires.

Elle consiste a rémunérer une personne pour une tache qui a été effectuée, elle est au cœur de l'organisation administrative des salaries, plus qu'un simple processus technique, la paie est un sujet particulièrement complexe et sensible. Ainsi, la gestion de la paie peut être utilisée comme un véritable levier pour :

- améliorer les performances de l'entreprise,
- créer un réel avantage concurrentiel,
- motives les salaries (intéressement, primes ciblées, augmentations salariales.) et contribuer au maintien d'un bon climat social.

1.5.6 la rémunération

. La fonction dans laquelle les employés sont rémunérés pour leur travail et pour les encourager à améliorer leurs performances.

1.5.6.1 La politique de rémunération

- les salaries, la rémunération est un revenu dont dépend son niveau de vie et son insertion dans la société.

Pour les employeurs, elle est une des composants du cout de production, qu'il cherche a minimiser afin d'augmenter ses profits et sa compétitive.

-Objectifs de la politique de rémunération :

- Attire et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation.
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste
- Respecter l'équité interne
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe)
- Contrôle les couts liés à la masse salariale.

1.5.7 les relations sociales et syndicale

Un syndicat est une association de personnes dont le but est de défendre les droits et intérêts de ses membres, professionnels, matériels et moraux, collectifs et individuels.

Le syndicat de salaires remplissent un triple rôle :

- Un rôle revendicatif : les syndicats transmettent des revendications aux employeur,
- Un rôle de représentation des intérêts de leurs adhérents ou de la profession auprès des employeurs, de l'état voire des tribunaux., page190chloe guillot –soulez.
- Un rôle de partenaire dans la négociation collective.

1.5.8 l'évaluation des performances

L'évaluation du personnel est un outil de gestion des ressources humaines qui suite le développement professionnel des employés d'une organisation, comprend tous les employés de l'entreprise. L'évaluation est prise, sous la forme d'un entretien annuel d'évaluation avec remplissage de grille notation.

1.6 Les modèles de GRH

1.6.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficience et la ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

1.6.2. Le modelé des relations humaines

À la recherche d'efficience, est ajoutée la notion d'équité. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise indispensable au développement de l'entrepris.

1.6.3. Le modelé de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

1.6.4. Modelé de la gestion stratégique

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est Alor définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.¹³

1.7 Finalités de la Gestion des Ressources Humaines

Pour **Blanchot et Wacheux (2002)**, une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur. Ils attribuent sept finalités stratégiques à la GRH :

- La première finalité stratégique de la GRH est l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.
- Le développement des compétences requises est la seconde finalité stratégique de la GRH. La formation permet d'adapter les jeunes recrutés à la spécificité de l'entreprise et d'adapter les compétences aux exigences évolutives de l'environnement.
- La mobilisation des salariés, autre finalité de la GRH, influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise.
- À travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité, la GRH vise la conservation des compétences requises, quatrième finalité de la GRH.
- Les trois dernières finalités de la GRH présentées par Blanchot et Wacheux (2002) sont les contraintes juridiques, la contrainte d'efficience c'est-à-dire la maîtrise de la masse salariale et des coûts, des outils et activités de GRH et enfin, la contrainte éthique entendue comme la nécessité

¹³ LAETITIA L.,2022- *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino, Espagne,19 p

ou la pression pour le respect d'un ensemble de normes sociales qui dépassent le cadre de la loi. Il s'agit des normes d'équité, de transparence, d'employabilité ou de respect des droits de l'homme.¹⁴

SECTION 2 : La performance de l'entreprise et la GRH

Avant de définir la performance en gestion, revenons au sens ordinaires du mot. La performance, dans le langage courant, indique le succès ou exploitation : elle détermine ainsi le résultat d'une action ou d'un processus. Cependant, le terme performance, dans certains contextes, peut avoir une signification légèrement différente. Exemple Dans le domaine technique, la performance fait référence à la fois à l'exécution et à la présentation d'un travail.

2.1 définition de la performance

2.1.1 notion de performance¹⁵

« Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.»

2.1.2 la performance dans l'entreprise

«La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / cout, et à atteindre les objectifs stratégiques, ou à augmenter la valeur.»¹⁶

« La performance ne doit pas être considérée comme un évènement mais comme une action contenue. On parle alors de performance attendue. Elle revient a spécifier ce que l'on attend d'une personne de manière claire et contrôlable, elle constitue une base très objective du contrat minimum qui lie l'organisation et la personne, c'est pourquoi, l'attente de la performance doit être communicable et effectivement transmise (responsabilité du management) »¹⁷

¹⁴ Fabien Blanchot, Frédéric Wacheux, 2002-fonction et processus de la gestion, Université Paris-Dauphine.

¹⁵ <https://pdfcoffee.com/notion-de-performance-pfd-free.html>

¹⁶ LORINO P., 1997.2001.2003 -*méthodes et pratique de la formation le guide du pilotage*. Ed. Organisation, Paris,502 p.

¹⁷ HELFER P. ORSONI J.,1992- *encyclopédie de MGT*. Ed. Vuibert p 11

Ainsi, la performance peut être déterminée grâce :

- Aux aptitudes personnelles : les caractéristiques comportementales, intellectuelles.etc.
- A la motivation : elle correspond à une orientation psychologique vers la réalisation de la performance.
- Aux facteurs organisationnels : qui sont les éléments liés à la tâche ou hérités de l'environnement.

2.2 les composantes de la performance

La performance dans le court terme et le moyen terme s'apprécie toujours à trois niveaux :

- L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que les moyens ;
- L'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir ;
- La pertinence, est l'adéquation entre les ressources ou les moyens utilisés et les objectifs à atteindre.

2.2.1 l'efficacité¹⁸

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

De manière plus simple, elle est définie « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »

De manière plus concise, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Efficacité = Résultats atteints / Objectifs visés

¹⁸ GRANSTED I.,1980-*l'impasse industrielle*. Ed. Seuil, 33P.

2.2.2 l'efficience

Pour Lesca et Caron-Fasan : « L'efficience est la capacité à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. ». Leur définition renvoie à celle de Davison qui, d'un point de vue plus économique, rapproche les coûts engagés des bénéfices investis pour définir l'efficience. « C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »

La mesure de l'efficience met donc en relation les résultats du processus de veille (outputs et outcomes) avec les moyens engagés (inputs)

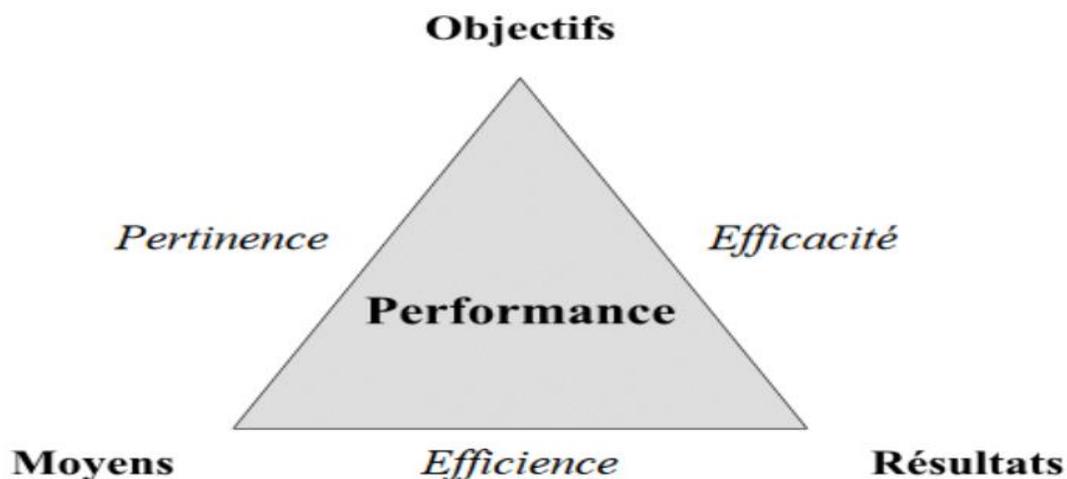
On peut donc résumer l'efficience avec la formule suivante :

Efficience = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

2.2.3 la pertinence

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

Figure N°1-3 : Les composantes de la performance



Source : <http://pnrs.ensosp.fr> (Consulté le 5/04/2022 à 14h46)

2.3 Les types de la performance dans l'entreprise¹⁹

Il existe plusieurs types de la performance, nous avons choisi les cinq suivants :

- 1-Performances stratégiques.
- 2-Performance économique.
- 3-Performances commerciales.
- 4-Performances sociales.
- 5- performance organisationnelle.

2.3.1 performance stratégiques

Pour que l'entreprise assure sa pérennité sur le marché, elle doit se distinguer Par rapport à ses concurrents, elle doit pour cela se fixer des objectifs stratégiques adaptés comme l'amélioration de la qualité de leurs produits ou l'adoption de technologies production plus efficace, mission de gestion et réalisation des objectifs stratégies pour tous les employés et transformez-les en objectifs opérationnels.

La performance stratégique peut également être définie comme le fait de garder une distance avec des concurrents, qui sont entretenus par la forte motivation de tous les membres Entreprise et concentration sur le développement continu.

2.3.2. La performance économique :

Elle concerne la rentabilité financière de l'entreprise, sa capacité à survivre et à réalises objectifs, mesurables par la rentabilité des ventes et des investissements,

La performance économique peut être analysée en analysant les états financiers

Pour évaluer l'aspect économique, plusieurs critères ont été proposés tels que :

- La productivité

¹⁹ YAICH AB.,2005- *le concept de la performance, la revue comptable et financière n69.*

- La rentabilité (qui se mesure par le résultat ou l'évolution du résultat).
- Le chiffre d'affaire (qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise, qui se juge par les parts du marché détenues ou conquises)
- Le profit.

2.3.3. La performance commerciale

La performance au travail peut être définie comme la capacité de l'entreprise à répondre

Ses clients en leur proposant des produits et services répondant à leurs besoins.

Les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances commerciales doivent prêter attention à

Les besoins de leurs clients, et en tenant compte de la stratégie de leurs concurrents afin de Maintenir et développer leurs parts de marché.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale :

- La part de marché.
- La fidélisation de la clientèle.
- La satisfaction des clients.

2.3.4. La performance sociale :

La performance sociale se définit comme la satisfaction de la qualité de vie au travail les individus, peuvent affecter une dimension externe et faire référence à un sujet la responsabilité sociale de la structure, c'est-à-dire les effets sociaux externes de l'activité.

C'est la mesure de la réalisation des objectifs de l'entreprise par rapport aux motivations et l'engagement des employés, la performance sociale est généralement mesurée en une partie de l'évaluation de la gestion des ressources humaines.

Quelques indicateurs de performance sociale : rotation du personnel, absentéisme, La satisfaction du personnel.

2.3.5 performance organisationnelle ²⁰

La performance organisationnelle représente la capacité de l'entreprise à s'organiser et se structurer de manière optimale dans le but d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée.

- C'est la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des opérations efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Il constitue une composante importante des trois principaux facteurs qui déterminent la performance organisationnelle :
 - L'approche processus, le collaborative ;
 - La capacité à engager des démarches d'amélioration continue ;
 - La gestion du référentiel d'organisation.
- Elle se mesure par un certain nombre d'indicateurs :
 - La productivité
 - Capacité d'innovation.

2.4 Définition de la performance des R.H

La Performances RH comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour développer la productivité des ressources humaines d'une entreprise. Ces moyens sont à la fois stratégique et opérationnels, et se basent sur une analyse poussée de l'existant et sur la définition d'une problématique à résoudre.²¹

-LA GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats, et pour que la bonne personne soit au bon endroit, encore faut-il l'avoir recrutée, formée, rémunérée et conserve.

Gérer et développer par anticipation, les compétences des collaborateurs c'est la performance spécifique de la DRH.

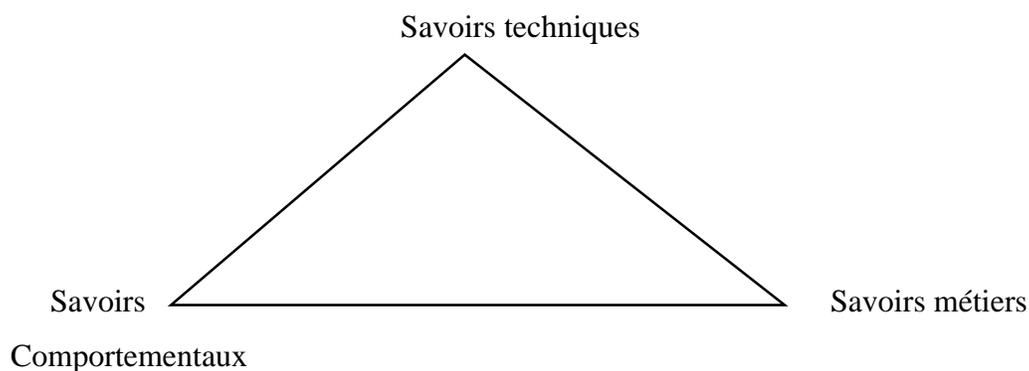
²⁰ <https://www.eiphediex-international.fr/performance-organisationnelle>.

²¹ <https://www.viedemetiers.com/management/performance-rh>

2.4.1 Les trois types des savoirs fonctionnels²²

Le référentiel de performance des R.H est compose de trois types de savoirs techniques les savoir-faire métier et le savoir être ou compétence comportement associées. Le schéma suivant représente le lien entre ces trois types

Figure N°1- 4 : Les trois types de savoirs fonctionnels



Source : (David Autissier et Blandine Simonin), p.100.

- **Les savoirs techniques** : représentent la matrice des activités de la fonction ressources humaine. Cela correspond à la capacité à réaliser les 80 activités décrites dans le référentiel d'activités.
- **Les savoir métier** : correspondent à la connaissance qu'ont les acteurs ressources humaines de l'environnement du métier des produits et de la stratégie de l'entreprise.

²² . DAVID A. BLANDINE S.,2009- *Mesurer la performance des ressources humaines*. Ed. Eyrolles, paris, 100 p.

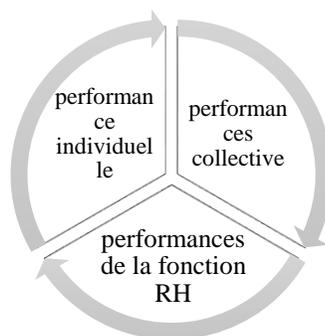
- **Les savoirs comportementaux** : définissent les postures et les modalités d'interaction privilégiées pour les acteurs de la fonction ressources humaines favorisant le bon déroulement de leur activité et de leur carrière.

2.4.2 .L'évaluation de la performance R.H²³

La performance RH, Sur la question de l'évaluation de la performance relative aux ressources humaines, nous faisons le choix de distinguer trois pôles :

- ✓ La performance individuelle (des salariés).
- ✓ La performance collective (des salariés et la création de valeur socio-économique). En quoi le travail des équipes permet-il d'atteindre les objectifs et la finalité de l'organisation (économique et financier, mais aussi social, sociétal, environnemental...) ? C'est en quelque sorte la performance du capital humain.
- ✓ La performance de la fonction ressources humaines : la fonction ressources humaines de L'entreprise est-elle performante, par rapport aux objectifs qui lui sont assignés, dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

Figure N°1-5 : le cycle des 3 dimensions de performance



Ces trois dimensions sont reliées les unes aux autres sans que le lien entre elles ne soit clairement expliqué et modélisé, malgré les très nombreuses études et travaux sur le sujet du capital humain.

²³ Millie-Timbal, Marie – Hélène, Management de la performance et ressources humaines p.276

- Il n'y a pas de performance collective sans performance individuelle. Mais d'un autre côté, la performance collective n'est pas la somme de la performance individuelle ! Pour passer de l'un à l'autre, il y travailler ensemble". La performance sociale et économique collective et la performance de la fonction ressources humaines sont liées mais l'orientation de l'association n'est pas clairement définie.

-La performance individuelle

La performance individuelle est traditionnellement évoquée dans les entretiens périodiques d'évaluation, où managers et salariés échangent sur les objectifs et les résultats, en les formalisant dans un process outillé par les ressources humaines.

-La performance collective du capital humain

elle pourra s'apprécier par la mise en place d'indicateurs financiers et socio-économiques partagés par la finance et les RH, mais aussi par la mesure de la création de valeur immatérielle dénie dans la stratégie d'entreprise (raison d'être, mission, objectifs de développement durable...).

La performance de la fonction RH ²⁴

Elle intégrera à la fois l'évaluation des processus (qualité, coûts), et celle de la contribution à la création de valeur, par la réalisation des plans d'actions RH stratégique.

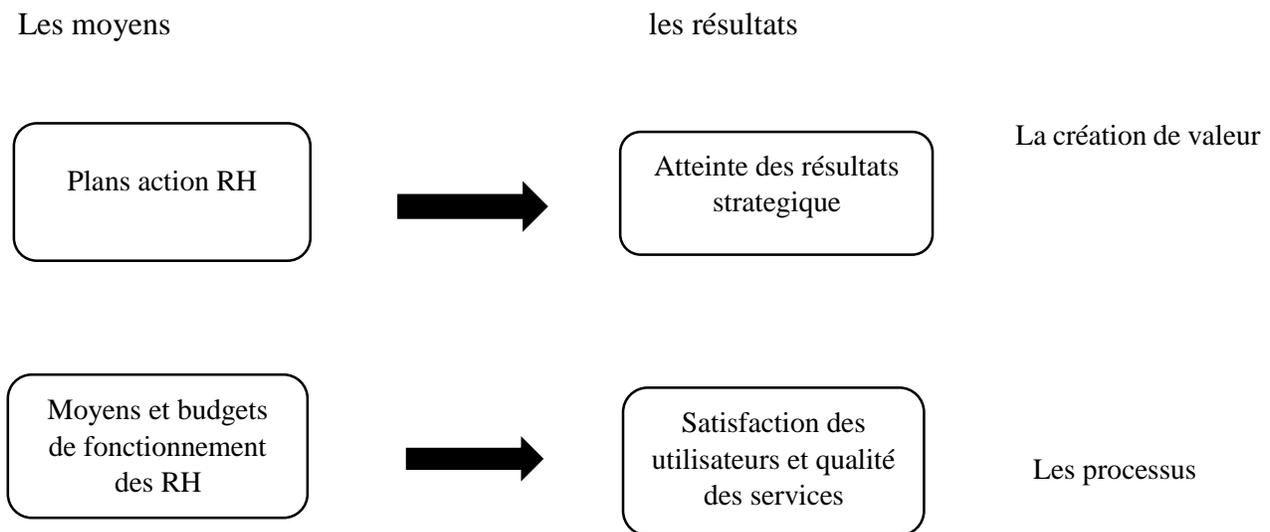
Nous pouvons évaluer les deux dimensions :

- Les résultats obtenus par rapport à un objectif.
- Les moyens mis en œuvre pour obtenir ces résultats.

²⁴ MILLIE T. MARIE H.,2020- *Management de la performance et ressources*. Ed. Gereso, France,288 p.

Ces deux dimensions peuvent s'apprécier à la fois par rapport à la création de valeur stratégique, et par rapport à la performance des processus de la fonction (paie, administration, formation...)

Figure N°1-6 : la performance de la fonction ressources humains



Source : (Millie-Timbal, Marie – Hélène) p.288.

2.5 la fonctions RH et leur performance ²⁵

2.5.1 Performance du recrutement

Un recrutement performant est le recrutement d'une personne qui atteindrent ses objectifs au travail, au terme d'un processus équitable et transparent, dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation.

Ainsi, selon les différentes sources référencées, la durée du processus de recrutement, la continuité des emplois, la transparence de la procédure et le nombre de recours sont les principaux indicateurs en matière de recrutement.

²⁵ JULIEN M.,2008- *la performance des fonction ressource humaines*. Ed. DGAFP, France,7p

2.5.2 Performance de l'évaluation individuelle

Définissons la performance d'une évaluation individuelle

Une évaluation performante est une évaluation qui, au terme d'un dialogue, donne à l'agent des objectifs atteignables lui permettant de se situer par rapport aux objectifs de l'administration et permet d'apprécier la contribution de l'agent aux objectifs de l'organisation. Elle doit permettre de repérer les meilleurs et de leur proposer des parcours adaptés, et offrir à chacun des pistes d'amélioration et de développement

On peut alors présenter quelques indicateurs de performance le pourcentage de dirigeants ayant reçu une lettre de mission le pourcentage de contrats d'objectifs individuels qui en découlent chaque agent connaît ses objectifs et ceux de l'organisation le nombre d'entretiens périodiques d'évaluation relativement au nombre d'agents le nombre de recours portant sur les évaluations

2.5.3 Performance des rémunérations

La rémunération à la performance concerne les cadres supérieurs, dans le but d'améliorer leur motivation. Les conditions pour qu'elle produise des effets positifs que des moyens budgétaires lui soient alloués, que les objectifs individuels fixes aux agents soient clairement définis, et que les managers jouent réellement leur rôle. Néanmoins afin d'éviter les effets contreproductifs d'une trop forte mise en concurrence des agents, certains pays envisagent de passer d'une performance RLP individuelle à une RLP collective.

2.5.4 Performance de la gestion de compétences

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). Permet de comparer les compétences actuelles aux compétences attendues, puis dans une vision prospective, d'établir un plan d'action.

La gestion par les compétences est très liée aux autres processus RH : évaluation individuelle. Formation, parcours de carrière.

2.5.5 Performance de la gestion des carrières

Une gestion des carrières performante serait une gestion qui permettrait de construire des parcours professionnels, de présenter à des parcours adaptés et de fidéliser les meilleurs, afin de créer une (performance durable).

2.5.6 performance de la gestion de l'encadrement supérieur

Une gestion performante de l'encadrement supérieur est une gestion qui, par tous les moyens de GRH, vis à repérer, sélectionner, former les agents talentueux pour en faire des leaders porteurs des valeurs et des objectifs stratégiques de l'administration et capables de les diffuser à leurs équipes.

2.6- mesure de la performance GRH ²⁶

La mesure de la performance ne dépend pas seulement sur la dimension financière pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. La valeur se crée au sens des actionnaires et des parties prenantes.

On constate 7 axes principaux qui présente les formes de performance :

- **Axe Clients** : L'importance de la mesure de la satisfaction client base sur deux logiques, D'une logique produit : "On fait ce que l'on sait faire" à une logique client : "On fait ce que les clients attendent" est une véritable révolution en soi.
- **Axe Partenaires** : Le concept d'entreprise a renforcé de manière unique l'importance des liens entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. Ainsi les activités importantes sont confiées aux partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de sous-traitance.
- **Axe Personnel** : de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs La viabilité interne. Alors que la motivation des personnels est devenue une source sensible qui a retenu l'attention de nombreux managers. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

²⁶ https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm

- **Axe Développement Durable** : Le potentiel « moral », qui peut s'exprimer dans la perspective du développement durable, est à juste titre d'une grande importance.
- **Axe Actionnaires** : Cet axe, aujourd'hui très privilégié, mérite d'être retenu par rapport aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas perdre de vue que le but d'une entreprise est de faire du profit. L'investisseur attend une récompense pour sa confiance.
- **Axe Processus internes** (et système qualité) : L'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.
- **Axe Système d'information** : Le système d'information est la pierre angulaire d'une entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées du client vers le dernier fournisseur supposent la validité de toutes.

2.7- Les indicateurs de la performance RH²⁷

Les indicateurs qui mesurent la performance RH sont classés selon les domaines et/ou processus suivants :

- **Des indicateurs économiques et financiers** : comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH ;
- **Des indicateurs structurels** : le taux d'encadrement ;
- **Des indicateurs de gestion du recrutement** : le délai d'embauche ; la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement ;
- **Des indicateurs de gestion de la formation** : la ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques ;
- **Des indicateurs de gestion des rémunérations** : la ratio de rémunérations moyenne médiane et la ratio de promotion ;
- **Des indicateurs de turnover** : le taux de démission et l'ancienneté ;
- **Des indicateurs d'absentéisme** : le taux d'absence et la durée des absences ;
- **Des indicateurs de conflictualité** : le taux de grève ;
- **Des indicateurs de satisfaction des salariés** : l'ambiances de travail.

²⁷ <https://wikimemoires.net>.

2.8 La performance des RH et celle de l'entreprise

Nous avons proposé cette définition :

La performance de l'entreprise est liée à l'efficacité de tous ces employés soit les employés de production ou ceux de l'admiration mais la performance de l'entreprise est basée sur la production, et le service RH est un service de soutien pour les structures de production.

2.9 .le lien entre GRH et la performance de l'entreprise ²⁸

Selon Gilbert et Charpentier, le rattachement du terme performance à celui des ressources humaines paraissait surprenant, alors que le premier renvoie e des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'homme et à sa complexité, le rapprochement de ces deux termes n'est plus si surprenant. Depuis les travaux de l'école des relations humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des ressources humaine avec la RBV (Resource based view of the firm), la contribution des ressources humaines a la performance des entreprises est généralement admis.

Conclusion

La performance de l'entreprise est mesurée par l'efficacité d'acte financier qu'elle a réalisé grâce à son activité. Ces résultats restent strictement liés à la performance des ressources humaines impliquées dans le processus de gestion de cette entreprise.

Alors La performance est le résultat dans un contexte compétitif et la gestion de la performance au sein d'une entreprise tendent ses démarches à contrôler la rivalité entre les employés. Les DRH

Peuvent mener plusieurs actions afin de valoriser la notion de la performance.

²⁸ <https://www.agrh.fr> > 2004gilbert-charpentier049

Chapitre 02

**La Formation Du Personnel Dans
L'entreprise**

SECTION 01 : Généralités sur la formation du personnel

Introduction

Les ressources humaines sont importantes de chaque entreprise, il faut donc en prendre soin pour bien s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à l'autre. Pour cela, nous intéressons à la formation, qui joue un rôle très important au développement des compétences et du potentiel humain.

La formation est évolution d'améliore la compétence d'une personne en savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Une personne formée est capable d'exécuter, de maîtriser ou de maintenir une tâche.

L'entreprise devrait investir dans la formation des employés pour réduire l'écart entre les compétences actuelles et requises afin d'améliorer les performances et de maintenir son avantage concurrentiel.

Investir dans la formation entraîne de nombreux avantages tels que l'amélioration des performances de l'entreprise, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, et l'augmentation de la rentabilité.

Le but de ce chapitre est de comprendre le concept de formation et de connaître tous les éléments de la formation.

1.1 Evolution historique de la formation

Selon **Christophe Parmentier** et **louis BLONDIR** on constate 5 périodes de l'évolution de la formation

1.1.1 Première période: de 1971 a 1975¹

La première période La formation devient un droit pour le salarié elle est Perçue comme une charge pour l'entreprise, elle se limite l'adaptation du salarié à son poste de travail.

Ainsi les principes tayloriens de cloisonnement hiérarchique et de parcellisation des tâches et des fonctions sont encore très prégnants dans l'organisation du travail.

¹ CHRISTOPHE P.,2008.2012- *Ingénierie de formation*. Ed. Groupe Eyrolles, Paris, 95 p

1.1.2 De 1976 à 1982

Dans cette période, l'offre des organismes de formation qui structure la demande des employeurs. Le chômage de masse apparaît et la formation est perçue comme un outil de réparation des désordres du marché du travail, de sorte que l'entreprise ne considère toujours pas la formation comme un élément important de sa stratégie de développement.

1.1.3 De 1983 à 1992

Cette période correspond à un changement d'attitude des entreprises dans la gestion de leurs salariés. En effet les nouvelles conditions économiques, les nouvelles technologies obligent les entreprises à se restructurer et à adapter les compétences de leurs salariés aux évolutions internes comme externes. Donc la formation devient un investissement dans le développement de l'environnement dans lequel les entreprises mènent leurs activités.

1.1.4 A partir de 1993

Durant cette période, la démarche de formation fait désormais partie du parcours de progression Professionnel et personnel qui place l'individu au centre du processus.

Cette étape est caractérisée par le développement conceptuel de la formation, de l'innovation et de La créativité est devenue l'une des principales préoccupations des organisations, il y est donc entré Economie du savoir, immatériel et service, il s'agit alors de renforcer L'individu a besoin de maintenir, d'actualiser et de bénéficier de ses compétences et connaissances tout au long de leur carrière afin de maintenir leur employabilité.

1.1.5 Aujourd'hui² : A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

La formation n'est effectivement pas seulement aux atouts pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation

1.2 Définition de la formation

1.2.1 Notion de la formation³

« C'est un ensemble procédures, de moyen, de techniques et d'accompagnements planifiés par lesquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter aux leur environnement et pour accomplir convenablement leurs tache actuelles et futures »

La formation a été esquissée par plusieurs auteurs en GRH, Jean- Marie et Peretti ont proposé comme définition à la formation «la formation apparait comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel des salaries pour répondre a l'exigence d'assurer leur adaptation a l'évolution permanente de l'emploi. »⁴

Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle

² Lakhdar S, jean P, Louir B, 1995-passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marches, Ed les 4 linc, Québec ,202p

³ SEKIOU L- BLONDIN., 1986-*La gestion du personnel*. Ed. D'organisation, Paris, 315 p

⁴ JEAN-MARIE P.,2018- *Gestion des ressources humaines*. Ed. Magnard Vuibert 22 Edition, Paris, 176 p.

contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.⁵

1.2.2 Formation du personnel ⁶

La formation du personnel est un investissement, elle permet aux entreprise d'accroître les compétences et la productivité de leur main- d'œuvre tout en augmentât la qualité de leurs produits et services,

On définir la formation comme « l'action d'un formateur effectue sur une ou plusieurs personnes afin de les adapter techniquement, physiquement et psychologiquement à leurs futures fonctions. ». Elle implique des connaissances d'apprentissage, des méthodes de travail et de savoir-faire, mais aussi l'expérience de nouvelles situations et de nouveaux comportements. Elle permet l'adaptation à l'emploi, le développement du potentiel individuel, le développement intellectuel et rationnel, la croissance des capacités d'adaptation et d'organisation de l'individu dans ses relations avec son environnement professionnel, etc.⁷

Nous concluons que la formation est un ensemble de mesures de développement qui donnent aux individus tous les moyens nécessaires pour accumuler leurs connaissances et améliorer leurs compétences afin de répondre aux exigences de leur emploi et de s'adapter aux évolution externes.

⁵ MEIGNANT A.,2004- *manager la fonction*, Ed. D'organisation, Paris,101p.

⁶ <https://www.etudier.com>

⁷ <https://www.demos.fr>

1.3 Enjeux de la formation⁸

1.3.1. Du point de vue stratégique

Les caractéristiques culturelles spécifiques, les valeurs, les croyances, les règles vécues en commun par les membres d'une organisation lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne. Alors il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

La formation est une aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

1.3.2. Du point de vue social :⁹

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme.

La formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leur service tend à être lents et exige une prospection très fine des propositions.

⁸ SAINSAULIEU R., 1974-*l'effet de la formation sur l'entreprise*. Ed. Esprit, Paris, 409 p

⁹ CRISTAL V., 1997-*encyclopédie de gestion*. Ed. Economica, Paris, 1502 P

1.3.3. De point de vue du processus de gestion ¹⁰:

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

✚ Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant ».

✚ Le deuxième processus d'organisation, on a trois missions spécifiques :

- ✓ Elle (la formation continue) assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.
- ✓ Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.
- ✓ Consiste en la distribution des membres, de l'entreprise entre les organes en leurs attribuant de façon plus aux moins explicite une place, un rôle et un statut.

✚ le dernier processus , la formation constitue un dispositif de communication interne tel que

- Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
- Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation.

¹⁰ ELIE C., 1997- encyclopédie de la gestion, paris, P.1576

1.4. Les objectifs possibles de la formation :¹¹

Les objectifs de formation doivent être déterminés en fonction des stratégies de l'entreprise.

Il doit tenir compte des limites existantes et être clair, réaliste et applicable et Il peut être vérifié.

Notons que la formation a plusieurs objectifs qui peuvent se résumer en deux points de vue :

1.4.1. Du point de vue de l'organisation :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

¹¹ PIERRE L.,1991- *gestion des ressources humaines*, Paris.

1.4.2. Du point de vue des individus :

Certains objectifs de formation sont liés aux envies des salariés sans toujours avoir une opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Se Permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement Convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.

- Se former dans les semaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même sans rapport direct avec le travail.

1.5 Les types de la formation¹²

1.5.1 Formation adaptation

L'entreprise vise toujours à améliorer ses résultats opérationnels, il s'agit de développer le chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité.

Donc elle doit accroître les connaissances de ses collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, les rendre capables d'utiliser de nouvelles méthodes. Ainsi elle permet de développer les comportements, les savoir- faire et les savoir- être les plus efficaces.

¹² JACQUES S.,2000- *Fonction formation. Ed. D'Organisation 2eme édition*,34 P

1.5.2 Formation Gestion prévisionnel du personnel ou mobilité :

Dans ce cas, il y a des changements au travail. Il y a aussi des changements de métier A l'occasion d'une promotion ou d'un maintien dans l'emploi après interruption de travail Initial. Cette formation est de longue durée et signifie un apprentissage complet d'utiliser de nouveaux outils. Il vise à maintenir ou à développer l'emploi des personnes ou la Motivation par la promotion interne.

1 .5.3 Formation Outil intellectuel :

Ce type de formation vise à élever et faire progresser le niveau intellectuel de base des salariés, donc il s'agit d'une formation générale (langues, mathématique, prise de décision...) Ce qui élève le niveau du personnel, il est souvent utilisé par Impliquer le salarié dans une formation "mobilité".

-On peut aussi parler de formation « préprofessionnelle ». Cette formation Il fonctionne généralement sur une base volontaire et l'inscription se fait par catalogue.

1.5.4 Culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise détermine d'une manière plus ou moins centralisée la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un salarié qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir inscription.

1 .5.5 Formation Mobilisation sur un projet de l'entreprise :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise.il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de certaines ressources ...etc. Le but est de créer une synergie au niveau de tous les acteurs pour la production efficacité maximale. Pour ces processus, on recherche généralement une méthode de formation au processus qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou le moins de tous ceux qui influencent la réussite du projet.**1.6**

1.6 Politique de la formation¹³

1.6.1 Définition de la politique de formation

Alain Meignant définit, la politique de formation comme 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.

Ainsi La politique de formation permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, de rapprocher les responsables des besoins exprimés sur le terrain. Elle s'agit répondre à double vision :

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

1.6.2 Les objectifs d'une politique de formation¹⁴

La politique de formation répond à plusieurs objectifs, donc nous citons quelques-uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel,
- Développer le professionnalisme des salariés
- Préparer le personnel à des évolutions à venir
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir, partager les savoirs et les savoir-faire,
- Promouvoir une culture d'entreprise,

¹³ ALAIN M., 2003-*manager la formation*. Ed. Liaison, Paris, 55 P.

¹⁴ JACQUES S., 2000- *Fonction formation*. Ed. D'Organisation 2ème édition, 65 P

- Répondre à des besoins personnels des salariés sans lien avec la gestion de l'entreprise
Contribuer au maintien d'un bon climat social.

SECTION 02 : Le processus de la formation

2.1 Identification et analyse des besoins en formation¹⁵

La formation ne correspond pas à un besoin de base, comme les besoins Physiologique (oxygène, nourriture, etc.). Elle représente des problèmes à résoudre ou des objectifs atteindre, Pour cela, le responsable de la formation ne précise pas les besoins, mais Il fait l'inventaire des problèmes qui seront résolus par la formation et les objectifs qui doivent être atteints aide à la formation.

Ainsi un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et «ce qui devrait être»

- ✚ L'analyse des besoins de formation vise à déterminer la différence entre le niveau de performance réel et le niveau de performance désir, qui implique 3 étapes :
 - Identification des connaissances et habiletés requises ;
 - Évaluation de la situation actuelle ;
 - Appréciation de la différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

2.2 Les niveaux d'analyses des besoins¹⁶

L'analyse des besoins est divisée en trois niveaux dans l'organisation

2.2.1 Au niveau individuel :

Il faut évaluer les forces et les carences du personnel en place et déterminer qui doit suivre telle ou telle formation. L'employé doit pouvoir également évaluer ses propres besoins.

¹⁵ Soyer, Op.cit., P126

¹⁶ www.onlineformapro.com

2.2.2 Au niveau de l'entreprise :

L'analyse peut se dérouler sur l'ensemble des structures de l'entreprise. Une des stratégies consiste à étudier un type d'emploi en détail (description de tâches, habiletés et connaissances, compétences nécessaires, etc.), pour savoir si les programmes de formation actuels répondent au besoin ou si d'autres formations doivent être proposées. Une autre démarche est de partir des problèmes que l'entreprise a notifiés, puis de déceler si une des réponses d'amélioration peut être la formation.

2.2.3 Au niveau stratégique :

A ce stade, l'analyse s'intéresse au développement de l'organisation et aux besoins de formation à satisfaire afin que l'organisation puisse faire face aux défis de l'avenir. On s'interroge sur le profil de l'employé de demain et sur la formation à mettre en place pour assurer son développement. C'est pouvoir anticiper sur de nouvelles compétences à acquérir dans un monde en mouvement.

2.3 Les méthodes de l'identification des besoins de formation¹⁷

On peut distinguer 06 types de méthodes de l'identifier les besoins.

2.3.1 L'analyse de la stratégie globale de l'entreprise et de la GPEC (« gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »

Les formations doivent supporter les orientations stratégiques de l'entreprise et il est nécessaire d'anticiper l'évolution des compétences dans les 2-3 ans à venir,

2.3.2 L'identification des besoins « stratégique » au niveau d'un département

Le responsable d'un département recense personnellement les besoins des collaborateurs de son département en fonction des objectifs de son service et de ceux de l'entreprise,

¹⁷ <https://www.alimento.be>

2.3.3 L'analyse « compétences par métier-fonction »

Identifier les éventuels écarts de compétences individuels entre chaque titulaire de la fonction et les compétences exigées par cette fonction (ces dernières étant répertoriées dans une « description de fonction » ou un « profil de compétences »),

2.3.4 Les entretiens de développement entre le responsable et de ses collaborateurs

le responsable d'un département ou le chef d'équipe recueille les besoins individuels de formation de ses collaborateurs lors d'entretiens (d'évaluation/fonctionnement/formation),

2.3.5 Le recueil des souhaits de formation individuels

Les collaborateurs communiquent leurs souhaits ou besoins ressentis via un questionnaire, un formulaire de demande individuelle de formation, un entretien avec le DRH,

2.3.6 L'analyse des « incidents critiques »

Au départ de l'analyse d'un dysfonctionnement par des techniques de résolution de problèmes, on identifie les causes dues à des problèmes de compétences à combler.

Dans tous les cas, l'objectif est d'identifier les compétences requises pour chaque collaborateur (résultant de projets, d'enjeux, de profils métiers/professionnels et d'évolutions professionnelles), de les comparer à leurs compétences réelles et d'en déduire les compétences nécessaires pour combler le 'différentiel'

2.4 Elaboration du plan de formation

L'élaboration du plan de formation relève de l'entière responsabilité du directeur de l'entreprise avec consultation obligatoire des représentants du personnel.

2.4.1 Définition du plan de formation ¹⁸

Selon MEIGNANT on définit le plan de formation comme suit : « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »

Ainsi, Le plan de formation est constitué de l'ensemble des actions de formation, de bilans de compétence et de validation des acquis de l'expérience décidés par l'employeur dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise.

✚ . On constate que le plan de formation répond à trois types de besoin :

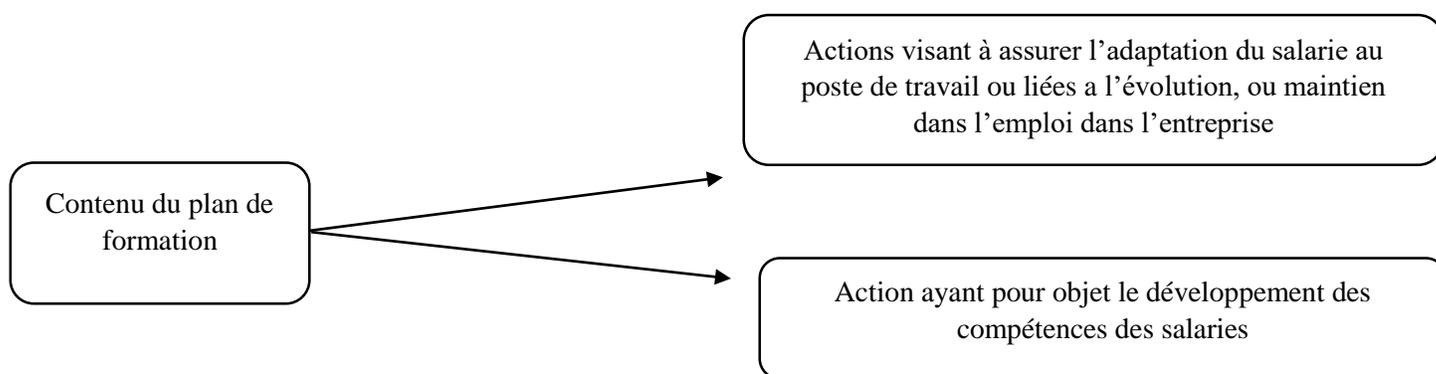
- Adaptation au poste de travail ;
- Maintien et évolution de l'emploi ;
- Développement des compétences.

Ce plan de formation devra définir très clairement ces besoins afin de faciliter la lecture et la compréhension du document. Des informations sur le personnel ayant bénéficié de la formation ainsi que les données logistiques nécessaires à la mise en œuvre efficace du projet doivent également être mentionnées.

¹⁸ CHLOE GUILLOT-S .*la gestion des ressources humaines*, 9^e Edition, P.119

2.4.1.1. Le plan de formation peut comporter deux type d'action :

Figure N°2-1 : le plan de formation en deux types d'Action



Source : (CHLOE GUILLOT-SOULEZ., page .85)

2.4.2. La constitution du plan de formation¹⁹

En réponse aux besoins spécifiques de chaque salarié et aux évolutions du secteur, le Plan de Formation a identifié 7 étapes efficaces pour réussir l'élaboration du Plan de Formation :

- ✓ Objectiver le cadre de l'organisation - procéder à une analyse organisationnelle et dresser un état des lieux de la formation au sein de l'association
- ✓ Établir un diagnostic sur les besoins en compétences
- ✓ Passer des besoins en compétences aux besoins en formation
- ✓ Se concerter sur les besoins en formation
- ✓ Opérationnaliser le plan de formation et concevoir les actions de formation

¹⁹ <https://www.apefasbl.org>

- ✓ Mettre en œuvre le plan de formation et les actions de formation
- ✓ Évaluer le plan de formation et organiser le suivi des actions de formation

Tableau N°2- 1 : Le plan de formation : étapes et planification.

Quand	Quoi	Qui	Comment
(1) - Définition des objectives (Mai)	-Objectifs N - orientations de l'établissement du politique de formation	-Direction -Commission formation	-Réunions- Bilan d'étapes du plan en cours -Note d'informations
(2) - Identification des besoins <i>Juin – août</i>	-Recensement des besoins	-Services formation cadre, personnel (agent, salarié)	-Questionnaires aux cadres de service. -Réunions de services -Fiche individuelles au personnel
<i>Septembre</i>	-Projet de service	-Cadre DRH	
	-Recueil et exploitation des demandes -Traitement des fiches de synthèses.	-Service formation	-Document récapitulatif

(3) - Analyse des données Arbitrage Hiérarchisation Budgétisation October	-Priorisation des besoins de formation	-Direction -Service formation	- Plan prévisionnel
	Budgétisation		
	-Consultation	Direction	
	-Commission formation	-Service formation	
	-Priorisation des actions de formation	-Direction	
(4) - Mise en forme du plan Novembre Décembre	-Proposition à la commission formation	-Direction -Service formation	
	-Réajustement	-Organisation syndicale	
	-Présentation au CE	Direction -service formation	Edition du plan de formation
(5) - Présentation aux instances ou direction Novembre Décembre	-Transmission aux cadres des services	-Service formation	
	-Définition des cahiers des charges -Lancement des appels d'offres	-Service formation	Cahier des charges
(6) - Communication Diffusion du plan	Informations aux cadres et salariés		

Janvier <i>N</i>			
(7) action regulation	Mise en œuvre des actions du plan de formation	-Service formation -Service concernés personnels	Gestion informatique
Janvier	-Bilan quantitative et qualitative	-Service formation	-Tableaux de bord -Gestion informatique
(8) –Evaluation			
Bilan			

2.5 Le suivi de la formation²⁰

Le suivi de la formation est l'ensemble des étapes que l'apprenant franchit à la fin de la formation pour accroître son efficacité.

CHRISTOPHE PARMENTIER, définit le suivi de formation comme suite :

« Le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches mises en Œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité ».

✚ **Le suivi de la formation est souvent développé sur deux axes :**

- Le suivi participant.
- Les actions de suivi.

✚ Le suivi des participants doit permettre :

²⁰ CHRISTOPHE P, op.cit, p208.

- L'application pour mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences maîtrisées et appliquées.
- La capitalisation pour poursuivre et pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de la vie professionnelle, le stage n'est qu'un commencement, une amorce et doit être considéré comme tel et non comme une fin.
- La mutualisation pour diffuser les connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe, voire d'une organisation, c'est passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante.

✚ Les actions de suivi :

Le suivi de la formation doit être organisé et envisagé durant la phase de conception, C'est à-dire en amont de la formation, trois principes clés prévalent à l'organisation du Suivi de la formation :

- ✓ Impliquer les acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants.
- ✓ Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus.
- ✓ Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

2.6 L'évaluation des effets de la formation²¹

L'évaluation joue un rôle essentiel dans le processus de formation car elle permet d'équilibrer les valeurs ajoutées que la formation apporte et de découvrir les lacunes et les effets inattendus de la formation.

Alors l'évaluation de la formation s'agit deux étapes :

❖ **Évaluation à court terme**

Il s'agira d'évaluer l'acquisition des savoirs, savoir-faire, et savoir-être des stagiaires juste après la formation ou dans délai de 3a 6 mois.

²¹ FAYCEL B. GERALDINE G.,2015- *gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino 5e édition, Espagne .124p.

❖ **Évaluation a moyen et long terme**

Cette évaluation s'inscrit dans la GPEC, lorsque des promotions, des redéfinitions de postes sont envisagées, la formation doit alors montre que les salariés ont effectivement acquis les compétences requises pour l'évolution de leur emploi et de l'organisation.

2.6.1 L'effet de la formation sur les salaires²²

Selon COMINAK, La formation a permis de développer les capacités des employés comme suit:

- Le développement des compétences individuelles et collectives ;
- Le développement du professionnalisme ;
- L'employabilité ;
- La maîtrise du métier ;
- Evolution dans la carrière ;
- La responsabilisation à certaines taches techniques ;
- Favoriser les relations inter personnelles ;
- La mobilisation des salariés pour accroitre la performance ;
- Estime des collaborateurs ;
- Développement de la culture de la performance.

2.6.2 l'effet de la formation sur l'entrepris

L'objectif de l'effet de la formation pour **COMINAK** la est de répondre à ses engagements de performance en :

- Donnant des perspectives d'évolution des carrières à chaque salarié pour aller vers plus de rigueur, d'exigence, de fiabilité et de réactivité ;
- Développement des compétences comportementales ;
- Récompenser les performances réalisées en fonction des compétences mises en œuvre ;
- Développer un outil de reconnaissance et d'appréciation.

²² COMINAK, 2009 *livret d'accueil de l'entreprise* ,22 p

Conclusion

Nous concluons que la formation est un ensemble de procédures de développement qui fournissent aux individus tous les moyens nécessaires pour accumuler leurs connaissances et améliorer leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs emplois, travail et de l'évolutions internes et externes. Alors La formation fait donc partie des axes stratégiques De L'entreprise, puisqu'elle est ce que tu veux devenir, tu dois t'armer de compétences efficaces, mais aussi stables et fidèle.

Chapitre 03

**La formation continue des personnels
et son impact sur la performance :**

Enquête au sein de Cosider Projet M 28

SECTION 1 : présentation de l'entreprise d'accueil

Car l'objectif de nos travaux est de déterminer l'effet de la formation des salariés sur la performance de l'entreprise. Ce dernier chapitre vise à mettre en œuvre notre étude dans le cadre du COSIDER PROJET M28.

Nous présenterons dans un premier temps le cadre, le contexte, la mission et les objectifs de l'entreprise.

Dans un second temps, nous présentons la politique de formation, ses étapes, et le suivi des formations réalisées par l'entreprise.

Enfin, nous analyserons et interpréterons les principaux résultats selon le modèle de Kirk Patrick.

1.1 Présentation de COSIDER TRAVAUX PUBLICS

1.1.1 Définition:

Cosider Travaux Publics société par action issue de la société mère et l'une des plus grandes filiales du Groupe Cosider, au capital social de 4.000.000.000 DA, il a été créé le 26 Mai 1995.

Aussi, leader incontesté du BTP sur le marché algérien grâce à l'ampleur et la qualité de ses réalisations est une entreprise de réalisation des grands travaux capitalisant une expérience de plus de quarante ans dans la maîtrise de la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques.

COSIDER TP a obtenu sa certification qualité en 2006 selon le référentiel international ISO.

Elle est actuellement certifiée en ISO 9001 version 2008, ISO 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007.

1.1.2 l'identité de COSIDER :

Tableau N°3-1 : identité de l'entreprise

Création	1995
Politique	La synergie d'un groupe au service du développement
Forme juridique	SPA
Activité	BTPH
Siege social	Cite clement-Mohammadia –(Alger)
Site web	tp @cosider-groupe :dz

➤ **Logo de COSIDER :**



1.1.3 principales activités (projets réalisés) :

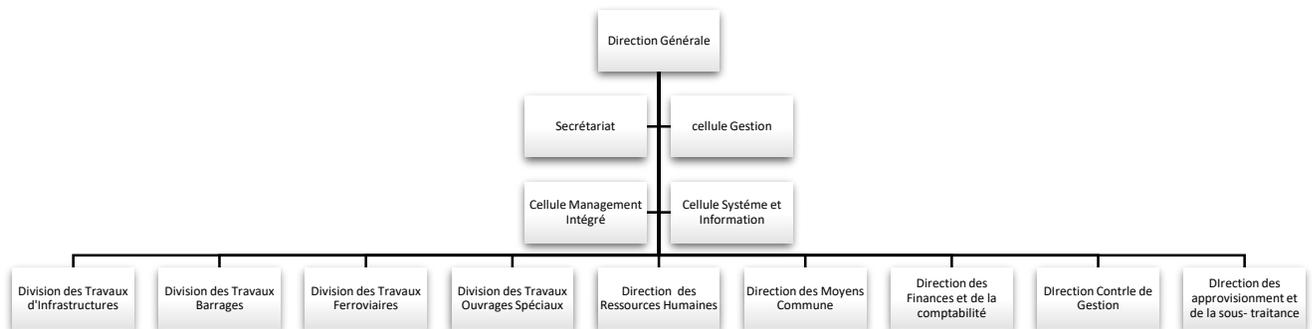
- ✓ Travaux Voies Ferrées.
- ✓ Travaux Aéroportuaires.
- ✓ Travaux de Tunnels et Stations :(Métro d'Alger, le tunnel de Bordj Bou Arreridj - M'sila, le tunnel de Bouira de l'autoroute Est-Ouest et tunnel de Jijel ainsi que le la 2ème phase du Métro d'Alger.)
- ✓ Travaux Maritimes.
- ✓ Travaux des Barrages.

1.1.4 stratégie de COSIDER

la stratégie du développement adoptée et mise en œuvre par le groupe va requérir de tous davantage d'effort, de sacrifice, de mobilisation des compétences, d'anticipation, de cohésion et de solidarité, car l'environnement international en situation de crise évolue très vite et les attentes du pays à l'égard de toutes potentialités et ses capacités sont importantes. Tout le collectif du groupe, Pour renforcer sa position, elle s'appuie aujourd'hui sur une stratégie de développement durable, par l'instauration d'un important programme de recrutement et de formation pour l'ensemble de ses employés, afin d'améliorer leur professionnalisme en leur assurant un plan de carrière.

1.1.5 Organigramme

Figure N°3-1 : Organigramme



1.2présentation de COIDER PROJET M28



1.2.1 l'identité de COSIDER PROJET M28 :

Tableau N°3-2 : l'identité de COSIDER PROJET Métro 28

Création	2014
Politique	La synergie d'un groupe au service du développement
Forme juridique	SPA
Activité	Métro d'Alger
Siège social	Cite Rabia Tahar-Bab Ezzouar (Alger)

1.2.2 Définition de Cosider Pojet Metro 28

Dans le but de faciliter les déplacements des citoyens via un moyen de transport confortable et sécurisé, l'Entreprise Métro d'Alger a entamé les travaux de réalisation des extensions de la ligne 1 du métro vers d'autres communes telle qu'El Harrach, place des Martyrs et Ain Naadja.

COSIDER P M28 ; est un pôle qui réalise un projet de l'extension du Metro d'Alger tronçon EL Harrach Centre-Aéroport international Houari Boumediene par les dispositions du paragraphe 43 de l'article 08 du décret présidentiel n°10-236 du 10/07/2014 portant règlement de souscription publique modifié par la Cour relatif à la mise en œuvre du prolongement d'une ligne de métro 01 Gare Centrale El Harrach jusqu'à Président Aéroport Houari.

Cette ligne desservira des quartiers denses en population tel que : Beaulieu, Oued Smar, Cite 5 juillet, Bâb Ezzouar, Le pôle Universitaire d'El Harrach, le Centre des Affaires de Bâb Ezzouar et L'Université Houari Boumediene. Elle reliera le Tramway au carrefour de l'université Houari Boumediene et offrira une multi modalité au niveau de cette station.

1.2.3 Objectifs et missions :

Les travaux consistent en réalisation de neuf (9) stations et dix (10) Tronçons des tunnels et puits de ventilation reliant les différentes stations :

- **-Station Aéroport :** la station est située au Nord du nouveau terminal de l'Aéroport Houari Boumediene, et toute proche au même temps du parking de l'ancien terminal.
- **-Station Centre Des Affaires :** est située dans le l'agglomération de Bâb Ezzouar, Business District.
- **-Station Smail Yefsah :** est localisée entre les PK6+ 773.5. Son emprise est entre la cité 5 Juillet. La station est implantée en dessous d'une route publique ayant pour largeur de 26 m.
- **-Station Rabia Tahar :** est située au Sud de la cité Rabia Tahar, dans une zone topographiquement plane. Au Nord de la station se trouve une station de tramway, un terminal de bus et une zone de commerce, lesquels seront, dans le futur, servis directement par cette station, Au sud, on trouve la Cité EPLF avec des bâtiments résidentiels a nombreux étages, dont quelques sont proches de l'emprise de la station.
- **- Station Université Houari Boumediene :** est située sur le côté Sud – Est de la Route de Bâb Ezzouar et au Nord-Ouest du parking de l'Université.
- **- Station Oued Smar :** est située dans un terrain vide entre la Route de Bâb Ezzouar et la route a 2*1 voie.
- **- Station Beaulieu :** est située dans la commune de l'Oued Smar, dans une aire topographiquement plane et sous l'intersection de deux voies routières, à savoir l'Avenue Ahmed Hamidouche et le Boulevard Sidi Okba.
- **- Station Pôle Universitaire :** au sud délimitée par l'intersection du Boulevard de l'ALN avec la N24, au milieu, par l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie, l'Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire et l'Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme.
- **-Station Hacem Badi :** est située dans le quartier Belfort, dans une surface topographiquement plane, délimitée a l'Est par la confluence de la Rue Ahmed Aouane, par le Rue des Frères Oudek a l'Ouest et la Rue Slimane Hanafi au Sud. Améliorer la qualité des travaux, par la mobilisation de moyens humains et technique avec pour ambition de propose, des solutions nouvelles et respectueuses répondant aux enjeux de développement durable en matière de matériaux, procédés, systèmes constructifs, services proposes,

intervenir dans les domaines d'assistance technique, du conseil, de la formation, des essais et d'analyses.

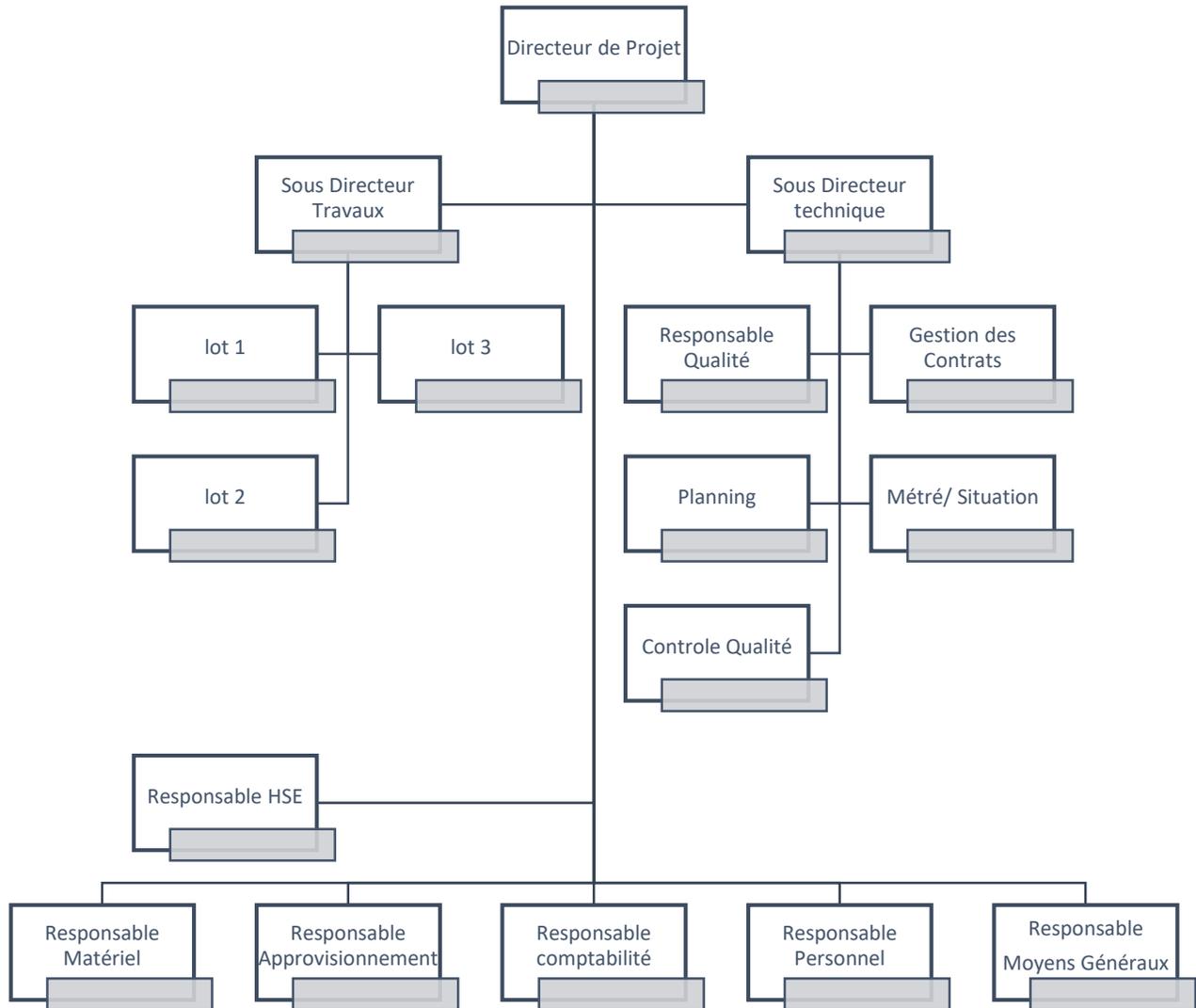
1.2.4 Les principaux buts du projet de métro M28 afin d'atteindre :

- Rentabilité.
- Améliorer la qualité des services fournis.
- Respecter et assurer l'échéancier du projet.

L'atteinte de ces objectifs nécessite la mobilisation et l'engagement de tous les employés et la formation d'un principe de base qui facilite le changement de comportement et l'identification des moyens et des méthodes de travail, ainsi que l'engagement de l'entreprise à améliorer la sécurité des ressources matérielles et des personnes. Et ses objectifs environnementaux et s'engage également à se conformer aux exigences légales, réglementaires et de sauvegarde.

1.2.5. Organigramme

Figure N°3-2 : Organigramme de PROJET Métro 28



Section 02 : l'interdépendance entre la formation et performance de l'entreprise : COSIDER PROJET M28

2.1. La politique de formation chez COSIDER

Afin d'évaluer la formation et sa politique menée par COSIDER, un entretien a été entrepris avec le chef département de la formation au sein de COSIDER, cet entretien est basé sur une question fondamentale :

- ❖ *Quelle est la politique de formation menée par COSIDER*

Selon le département de la formation, la politique chez COSIDER se déroule sur 11 étapes :

✓ 1^{er} étape : Détermination des besoins de formation

Il s'agit d'une étape importante dans le processus de formation.

Afin d'identifier les besoins de formation, le département de la formation utilise un outil principal : il s'agit d'un canevas (**Annexe N°1**) sous forme de tableau de recensement des besoins en formation de l'année (N+1) destiné au directeur de la structure concernée par le programme de formation de l'année (N+1).

Les besoins ainsi identifiés et analysés doivent être traduits en actions de formation, de recyclage ou de perfectionnement... et reportés sur des formulaires devant servir à l'élaboration du projet de plan de formation de la structure ou de l'unité.

Les formulaires remplis sont envoyés au niveau central pour exploitation et confection du projet de plan de formation de l'entreprise pour l'exercice(N+1), au plus tard à la mi-juin.

✓ 2^{ème} étape : récapitulation les grilles des compétences

L'évaluation des compétences professionnelles, est une démarche permettant à l'entreprise de mesurer le niveau et la qualité des compétences de ses employés. Elle est mise en place par la Direction des Ressources Humaines (DRH) L'enjeu de l'évaluation des compétences dépasse le simple jugement des savoirs, savoir-faire et savoir-être des employés.

D'autre part c'est un outil indispensable pour développer et organiser en matière d'établissement qui permettra de mettre en œuvre la stratégie visionnée par l'entreprise.

Ce principe a été retenu pour l'ensemble des catégories socio – professionnelles :

CHAPITRE 3 : Enquête au sien de COSIDER PROJET M28

(Annexe N°2), (Annexe N°3), (Annexe N°4), (Annexe N°5), (Annexe N°6).

Ces grilles permettent de recenser les besoins de formation exprimés dans les axes précédents et en conséquence, d'établir un programme de développement individuel pour chaque salarié dans le cadre des futurs plans annuels de formation suivant :

Canevas des besoins de formation :

Thème de formation proposé	Effective			
	Nom	Prénom	Affectation	Fonction

✓ 3^{ème} étape ventilation des données

La ventilation des données se fait sur la base des formations proposées dans les deux opérations. (Besoin en formation exprimé (Annexe N°7) et Evaluation des compétences), ce qui fait ressortir une nomenclature d'actions de formation préliminaire

D'autre part, la DRH procède à faire la prés sélection des organismes de formation disponibles sur tout le territoire national par l'envoi des cahiers de charge détaillé conforme à la demande de l'entreprise

Après analyse et validation des dossiers des organismes de formation, la DRH élabore le plan de formation prévisionnel sur la base de

- ✚ Budget arrêté pour la formation « 1% de la masse brute de l'entreprise »
- ✚ Actions de formations proposées dans ' besoin de formation et évaluation des compétences'
- ✚ Sélection des organismes de formations.

✓ 4^{ème} étape validation du plan de formation

Le plan de formation prévisionnel (Annexe N°8) sera validé et signé par le Directeur des Ressources Humaine et le PDG de l'entreprise et sera transmis pour toute les structures fonctionnelles pour information.

✓ 5^{ème} étape Établissements des conventions de formation avec les organismes :

Après validation la DRH procède à l'établissement des conventions de formation avec les organismes choisis pour des durées d'une année en général tout en respectant le plan de formation validé en matière d'intitulé des thèmes, le nombre des apprenants et les budgets arrêtés.

✓ 6^{ème} Planification des formations :

Une fois les conventions signées par COSIDER TP " client" et les organismes de formation " Prestataire" La DRH établie les plannings des dates et périodes et nombre de groupes pour chaque formation conjointement avec :

- L'organisme de formation sélection en matière de désignation du formateur et établissements
Des listes des apprenants
- Le centre de formation que possède COSIDER " sise à Reghaia " en matière de réquisition de salle, Matériel pédagogique, restauration et hébergement des apprenants pour assurer un bon déroulement des formations.

✓ 7^{ème} étape réalisation des actions de formation :

Une évaluation à chaud ce fait par les apprenants directement après achèvement de chaque formation afin de mesurer le bon déroulement de la formation et le taux de satisfaction des apprenants sur la base des critères d'évaluation de :

- La qualité de la formation et du formateur
- La qualité du matériel pédagogique et la documentation
- La qualité de la prise en charge en matière de restauration et d'hébergement.

✓ 8^{ème} étape évaluation à chaud des formations

Cette phase a pour objectif de mesurer le déroulement de la formation la qualité du thème et le formateur. Elle permet d'évaluer l'animateur et les effets immédiats de sa pédagogie, mais aussi dévolution les savoirs avant et après le stage. (Annexe N°9)

✓ 9^{ème} étape : Evaluation à froid des participants

L'évaluation à froid s'effectue six (06) après la fin du programme de formation. Elle consiste en l'observation des subordonnés par leur supérieur hiérarchique en vue d'apprécier leur capacité de mise en application des enseignements issus de la formation.

Cette évaluation se fait aussi par un entretien d'évaluation afin de mesurer l'efficacité d'action des subordonnés sur le lieu du travail et mesurer d'une façon approximative l'évaluation du niveau d'accomplissement du formé par rapport à ces performances acquises Durant la période de formation sur les lieux du travail. (Annexe N°10)

✓ 10^{ème} étape : Évaluation de l'efficacité de la formation et les apprenants

La DRH veuille à faire un suivi des Feedbacks des formations tout dépend la valeur de la formation et la catégorie socioprofessionnelle des apprenants sur la base d'une période régie par la politique de gestion de l'entreprise, à savoir :

3 mois après réalisation de la formation pour la catégorie exécution

6 mois après réalisation de la formation pour la catégorie maîtrise et cadre

12 mois pour les formations managériales qui sont destinées au cadre supérieur de l'entreprise.

Cette évaluation à pour objectif de mesurer l'impact des formations réalisées sur le rendement individuel et collectif des apprenants et calculer l'atteinte des objectifs des formations et les connaissances acquises des apprenants.

La DRH établie des rapports semestriels et annuels et les diffuse à toute les structures fonctionnelles de l'entreprise.

✓ 11^{ème} étape : Bilan de la formation :

La DRH établie chaque fin d'année un bilan annuel des formations réalisés pour mesurer les objectifs de la stratégie de l'entreprise dans l'activité de la formation et du développement des ressources humaines, ce bilan contient des rapprochements entre le plan prévisionnel et le plan réalisé en matière de ce qui suit :

- Le budget prévisionnel et le budget réalisé
- Effectif proposé et effectif formé
- Respect des taux des catégories socioprofessionnelles 40 % cadre 40 % maîtrise 20 % exécution

- Type de formation et le respect des taux " 60 % formation technique. 40 % formation Management"
- Efficacité des actions de formations
- Les domaines d'activités " Formation TP. Formations Hydraulique. Formations Ferroviaire. Formations Matériel. Formations HSE. Formations Administration. (Annexe N°11).

2.2 Evaluation de la performance de COSIDER PROJET M 28

D'après les résultats et les informations que nous avons obtenus de la Projet M28,

Nous avons collecté quelques indicateurs qui reflètent l'effet de l'employé sur la performance de l'entreprise

2.2.1 chiffre d'affaires

Le CA a connu une évolution considérable pendant les (5 ans) : (KDA)

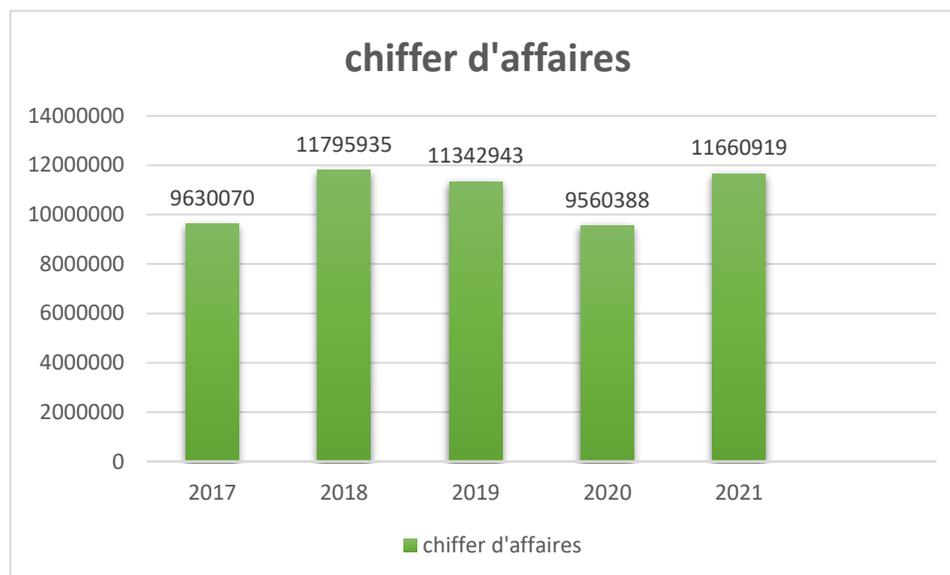
Tableau N°3-3 : évolution de chiffre d'affaires

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires réel	9630070	11795935	11342943	9560388	11660919
Evolution	95%	97%	87%	70%	80%

On remarque que le chiffre d'affaire est en augmentation continue, surtout dans l'année 2018 de taux 130 % ce qui explique que le chiffre d'affaires réel dépasse le CA prévu, qui reflète le développement permanent de l'entreprise.

- ❖ Evolution de CA = le chiffre d'affaire réel / le chiffre d'affaire prévu.

Figure 3-3 : évolution de chiffre d'affaires



2.2.2 Résultats net

Le résultat net de COSIDER Projet Métro 28, Durant la mémé période (2017-2021) (KAD) :

Tableau N°3- 4 : évolution de résultat net

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Résultats net réel	520439	1512264	76930	-19886	729550
Evolution	63%	96%	22%	-12%	73%

D'après les résultats obtenus dans qu'il ya une fluctuation dans l'évolution du résultat net, nous avons constaté en l'an 2018 une augmentation du résultat avec un taux 96% ce qui exprime le pic maximum, En parallèle en 2020 il ya en une baisse due virus covid- 19 de taux -12%.

2.2.3 Rentabilité financier

Tableau N° 3-5 : évolution de la rentabilité Financière

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Taux	5%	13%	0.67%	-0.21%	6%

D'après les informations de services finances et comptabilité le projet M28, il la réussit au début de son activité. À partir de l'année 2017 jusqu'à 2021 on a constaté une fluctuation, on déceler des cas suivants :

A savoir crises économique de l'année 2019 et crise sanitaire de années 2020 en dévaluation de la rentabilité de projet avec des taux 0.67%, -0.21 %.

2.2.4-Effet de La performance des employés sur performances de l'entreprise. (KDA)

Tableau N°3-6 : répartition selon la prime de performance

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaire	9630070	11795935	11342943	9560388	11660919
Prime Performance	40%	41%	33%	32%	36%

Nous constatons que li ya une relation entre chiffre d'affaires et prime performance, on voit que la prime de performance pendant les 5 ans augmente avec l'augmentation du chiffre d'affaire, car la production propre qui reflète la performance des employés est un indicateur qui calcule le chiffre d'affaires qui explique l'activité et la situation du projet.

2.2.5 Les prévisions des principaux indicateurs HSE

Le Système de Management Intégré de COSIDER est axé sur la réalisation des performances, en vue de promouvoir la satisfaction client, la qualité produit, les conditions de travail, et la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable et la satisfaction des différentes parties intéressées.

Tableau N°3-7 : les indicateurs de HSE

Projet M28- Métro d'ALGER-Exercice 2021			
Indicateurs	Cibles prévisionnelles	Résultats	Formule de calcul
Taux de gravité des accidents de Travail	< a 0,15	0,12	Nombre de jours d'arrêt de travail *1000/ Nombre d'heures travaillées
Taux de fréquence des accidents de Travail	< a 10	13,07	Nombre d'accident de travail avec arrêt *1000000/nombre d'heures travaillées
Quantité de déchets solides évacués	Cible :100% des 10Tonnes stockées	90%	Déchets solide à évacuer : ≥ 10 tonnes (stock à ne pas dépasser sur chantier : 10Toub 1 /2 camion)
Taux d'huiles usagées évacuées	Cible : 100% DES 5000 L stockées	100%	Nbr de litres d'huiles usagées évacuées /Nbr de litres d'huiles usages existantes, Partir de 5000 L :Evacuer
Taux de réalisation des tests de simulations SST et ENV	100%	100%	Nbr de simulation réalisée /nbr de simulation planifiées*100
Taux de réalisation des sensibilisation HSE	100%	100%	Nbr de sensibilisation HSE réalisées/Nbr de simulation HSE planifiées *100
Nombre de visites médicales	100%	3%	Nbr de visites médicales réalisées/Nbr de visites prévues *100

CHAPITRE 3 : Enquête au sien de COSIDER PROJET M28

Taux de réalisation des plans d'actions de mise en conformité règlementaires	100%	100%	Nbr d'actions réalisées dans les délais /nbr des actions programmées.
Taux de mise en œuvre des actions PME / PMS	≥80%	100%	Nbr d'action AES et SST réalisées durant le semestre / nbr d'action AES et SST prévue dans le semestre.

Source : élaboré par nous-même, selon les résultats de service HSE

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des résultats présentés dans ce tableau sont satisfaisants dans les domaines : respect du client, qualité des produits, hygiène et sécurité.

Section 03 : Suivi de formation dans l'entreprise COSIDER

Dans le cadre d'un d'analyse efficacité de la formation et ces efficencies dans l'entreprise :

Il s'agit d'une évaluation à chaud avec ces indicateurs et ainsi évaluation à froid.

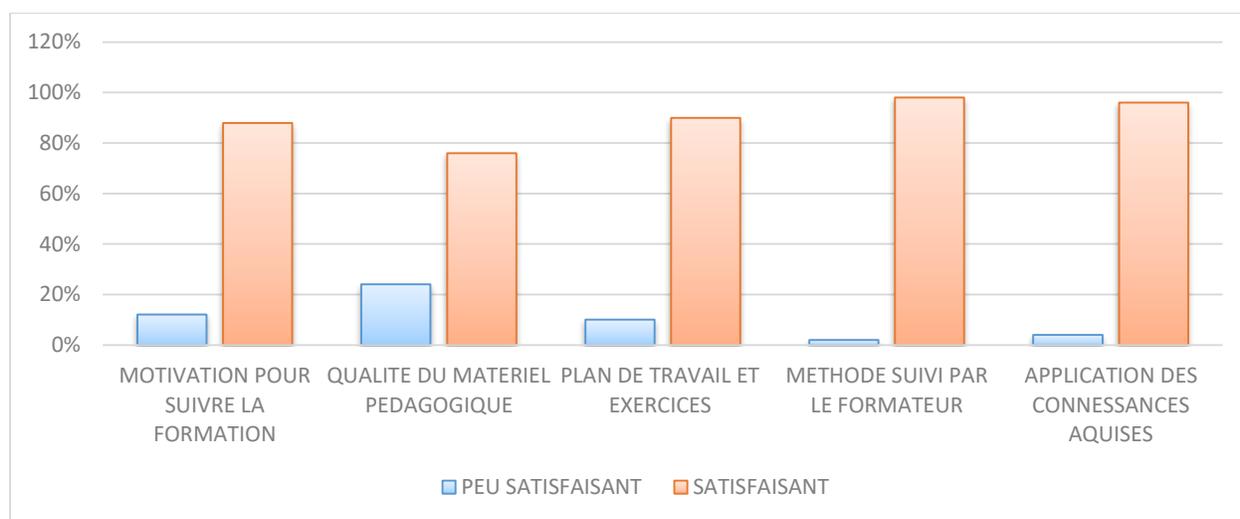
3.1 Suivi des évaluations à chaud de l'année (2017-2021)

Tableau N°3-8 : Evaluation par indicateur

Année indicateur	Pas satisfaction					Satisfaction				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Motivation pour suivre la formation	12%	8%	10%	2%	0%	88%	92%	90%	98%	100%
Qualité du matériel pédagogique	24%	15%	11%	4%	1%	76%	85%	89%	96%	99%
Plan de travail et exercices	10%	7%	4%	1%	0%	90%	93%	96%	99%	100%

Méthode suivi par le formateur	2%	0%	2%	0%	0%	98%	100%	98%	100%	100%
Application des connaissances acquises	4%	2%	0%	0%	2%	96%	98%	100%	100%	98%

Figure N°3-4 : Evaluation par indicateur



D'après les résultats obtenus, nous constatons que toutes les personnes ayant suivi la formation sont entièrement satisfaites au cours des cinq années, qui reflètent l'efficacité de la formation.

Tableau N °3-9 : Evaluation par corps de métier

Année / Critère	2017		2018		2019		2020		2021	
	Nbr Thèmes	Effectifs	Nbr Thèmes	Effectifs	Nbr Thème	Effectifs	Nbr Thème	Effectifs	Nbr Thème	Effectifs
Métiers de base	48	242	66	295	71	314	88	354	94	366
Management général	40	56	48	78	54	82	44	101	52	124

Effectifs des métiers de base toujours élevé par rapport effectifs de management général selon la politique de la formation qui indique les taux (taux 60 % formation technique, taux 40% formation management)

Tableaux N °3- 10 : Evaluation par catégorie S/ P

Année / Critère	2017		2018		2019		2020		2021	
	Nbr Thèmes	Effectifs	Nbr Thèmes	Effectifs	Nbr Thème	Effectifs	Nbr Thème	Effectifs	Nbr Thème	Effectifs
Cadres	42	182	55	132	52	158	68	202	99	212
Maitrises	46	112	59	241	73	238	64	253	47	278

- Selon la politique de la formation et les procédures interne de l'entreprise on respecte les taux des catégories socioprofessionnelles

- Cadre 40%
- Maitrise 40%
- exécution 20%.

3.2 Suivi des évaluations à froid

La campagne d'évaluation à froid des formations de l'année **2021**, a concerné un nombre de **2058** collaborateurs

L'analysé est réparti comme suit : **TableauxN°3- 11 : Evolution de l'effective**

3.2.1 :

Categories Socioprofessionnelles	Nombre	Taux
Cadres	1003	48.73%
Maitrise	576	27.98%
Exécution	479	23.27%
TOTAL	2058	100%

Résultats d'exploitation des grilles d'évaluation par formation :

Tableaux N°3- 12 : Résultats d'exploitation globale des grilles d'évaluation par formation

Thème de formation	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Totale par critère
Covadis	24	10	0	8	42
Soudure	13	46	17	0	76
Exposition au risque d'explosion sur le lieu de travail	14	18	16	3	51
Le dimensionnement des chassées souple et regides	1	9	0	0	10
Interconnexion et réseaux Windows server	7	3	3	7	20

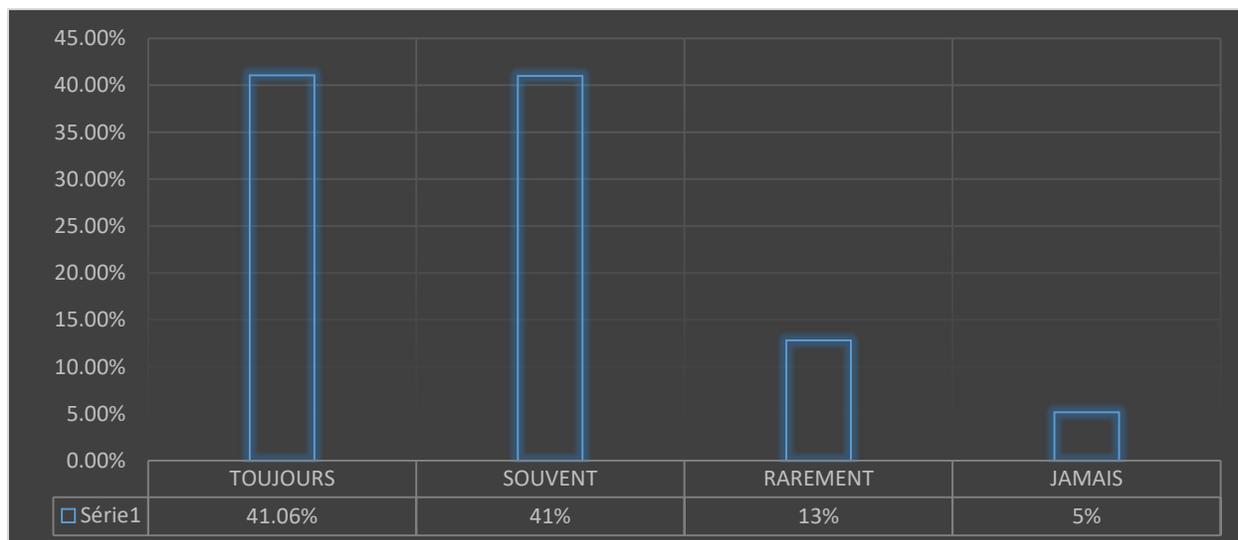
CHAPITRE 3 : Enquête au sien de COSIDER PROJET M28

Développement des bases de données Microsoft SQL server 2012	6	6	1	2	15
Analyse SWOT	7	4	0	0	11
Finance pour les non financiers	0	3	0	0	3
Risqué électrique	20	14	10	0	44
Programmation en langage C	3	4	1	1	9
Procédure de passation des Commandes	8	2	0	0	10
Fortinet : Administration d' un pare feu fortigate	5	5	8	2	20
Maitriser les technique d'évaluation des risques avec ISO 31010	7	17	6	0	30
Maçonnerie	58	42	21	1	122
Programmation en langage C avancée	0	4	4	0	8
Les ouvrages de soutènement	13	35	7	1	56
Indicateurs de performances et tableaux de bord	24	24	0	0	48
ESXI ET VMWARA VSPHERE	2	2	3	13	20
Analyse du cycle de vie (ACV) et ISO 14044	7	10	6	3	26
Calcul des Fondation	12	22	5	1	40
programmation en langage C	5	6	2	0	13
Les bitumes	32	21	14	0	67
Evaluation des compétences	2	3	0	0	5
Etudes des prix	15	25	9	6	55
Voies ferrées	11	23	6	0	40
Clôture de projet	14	26	0	0	40
coffrage ferrailage	34	81	17	22	154

CHAPITRE 3 : Enquête au sien de COSIDER PROJET M28

Gestion organisationnelle des connaissances	4	0	0	0	4
Fiscalite entreprise	7	10	2	2	21
Communication interpersonnelle	13	14	0	0	27
PC COMPA	10	2	10	2	24
Les additifs pour les enrobes	4	0	6	4	14
CPHS	39	65	3	0	107
Primavera	114	80	54	7	255
Autocad	14	10	4	3	31
Savoir piloter ses achats	134	100	27	18	279
Coffrage tunnel	49	51	24	8	132
Secourisme	289	209	42	17	557
Rédaction des cahier de charges	37	50	2	2	91
Total Critere	1058	1056	330	133	2577
Taux	41,06%	41%	13%	5%	100%

Figure N°3- 05 : Résultats d'exploitation de formation



❖ Synthèse

L'analyse des informations reçues a révélé des résultats satisfaisants dans l'ensemble d'un taux de **82%** jumelé entre application permanente « critère toujours » et occasionnelle « critère souvent ».

Effectivement ceci a été éprouvé relativement par l'autre analyse faite par nos soins dans le cadre de l'évaluation des compétences du personnel de l'entreprise de l'année 2021. Qui a fait ressortir un taux de **82.92%** de taux de satisfaction.

Ce qui permet un gain à la fois sur les temps, la contribution efficace du personnel formé et surtout sur les résultats de la productivité

3.2.2 Résultats d'exploitation par domaine

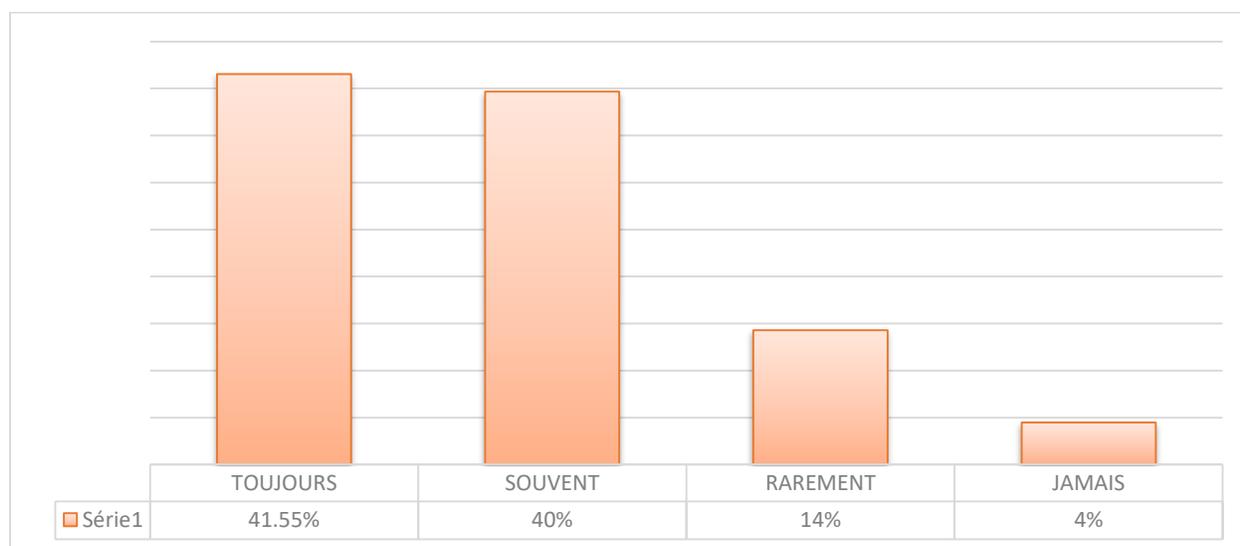
3.2.2.1 Formations Technique

Tableaux N °3-13 : Résultats d'exploitation par domaine technique

Thème de la formation	TOUJOURS	SOUVENT	RAREMENT	JAMAIS	TOTAL PAR CRITERE
Covadis	24	10	0	8	42
Soudure	13	46	17	0	76
Exposition au risque d'explosion sur le lieu de travail	14	18	16	3	51
Le dimensionnement des chassées souple et rigides	1	9	0	0	10
Risque et électrique	20	14	10	0	44
Maçonnerie	58	42	21	1	122
Les ouvrages de soutènement	13	35	7	1	56
Calcul des fondations	12	22	5	1	40
Les bitumes	32	21	14	0	67
Voies ferrées	11	23	6	0	40
Coffrage ferrailage	34	81	17	22	154

Gestion organisationnelle des connaissances CMI	4	0	0	0	4
Fiscalité entreprise	7	10	2	2	21
Les additifs pour les enrobes	4	0	6	4	14
Primavera	114	80	54	7	255
Autocad	14	10	4	3	31
Coffrage tunnel	49	51	24	8	132
Secourisme	289	209	42	17	557
Total Critere	713	681	245	77	1716
Taux	41,55%	40%	14%	4%	100%

Figure N°3-6 : Exploitation par domaine technique



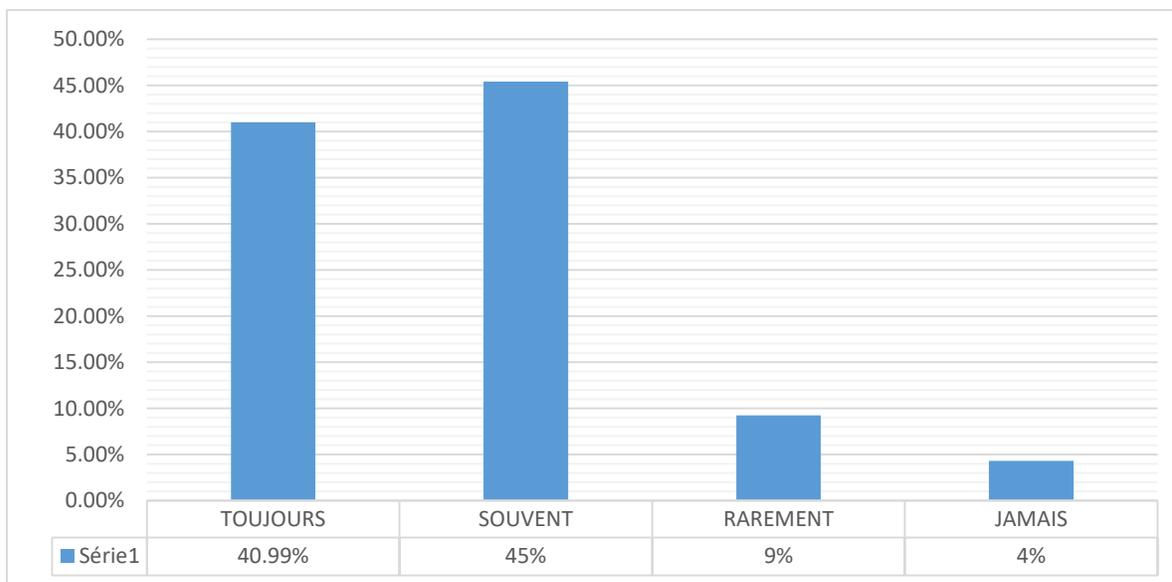
L'analyse des évaluations obtenues des acquis ont été validés. Les objectifs sont en grande partie atteints. Ce qui confirme la bonne qualité des thèmes de formations technique et par la même le haut potentiel humain en matière de technicité du personnel formé.

3.2.2.2 Formation Administration

Tableau N° 3-14 : Exploitation par domaine administratif

Thème de la formation	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Total Par Critère
Analyse SWOT	7	4	0	0	11
Finance pour les non financiers	0	3	0	0	3
Fortinet : Administration d'un pare feu fortigate	5	5	8	2	20
Maitriser les technique d'évaluation des risques avec ISO 31010	7	17	6	0	30
Indicateur de performance SST et tableaux de bord	24	24	0	0	48
Analyse du cycle de vie (ACV) et l'ISO 14044	7	10	6	3	26
Evaluation des compétences	2	3	0	0	5
Etudes des prix	15	25	9	6	55
Clôture de projet	14	26	0	0	40
Communication interpersonnelle	13	14	0	0	27
PC Compa	10	2	10	2	24
CPHS	39	65	3	0	107
Savoir piloter ses achats	134	100	27	18	279
Redaction des edaction des chahier de charges	37	50	2	2	91
Total Critere	314	348	71	33	766
Taux	40,99%	45%	9%	4%	100%

Figure N°3-7: évaluation de formation administratif



L'analyse des évaluations a fait ressortir un taux de satisfaction de 86% entre les critères « toujours et souvent », ce qui démontre que le personnel formé a bel et bien appliqué les nouvelles connaissances acquises dans leurs fonctions, aussi ce taux important de satisfaction confirme l'effort consenti en matière de choix qualitatif des thèmes.

❖ Synthèse générale

Le principe de l'évaluation à froid, est très intéressant pour capitaliser sur les formations réalisées. En rétrospective par rapport au besoin de formation exprimés avant formation pour relever les lacunes de chacun des collaborateurs, l'analyse des informations recueillies lors de l'évaluation à froid a clairement montré que ces lacunes ont été comblées et indiqué une évolution dans la pratique professionnelle chez les collaborateurs, ce qui peut influencer positivement sur la stratégie adoptée par l'entreprise.

Section 04 : Analyse critique l'effet de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise

- Nous avons élaboré notre enquête sur le modèle d'évaluation de la formation de Dr Donald Kirk Patrick.

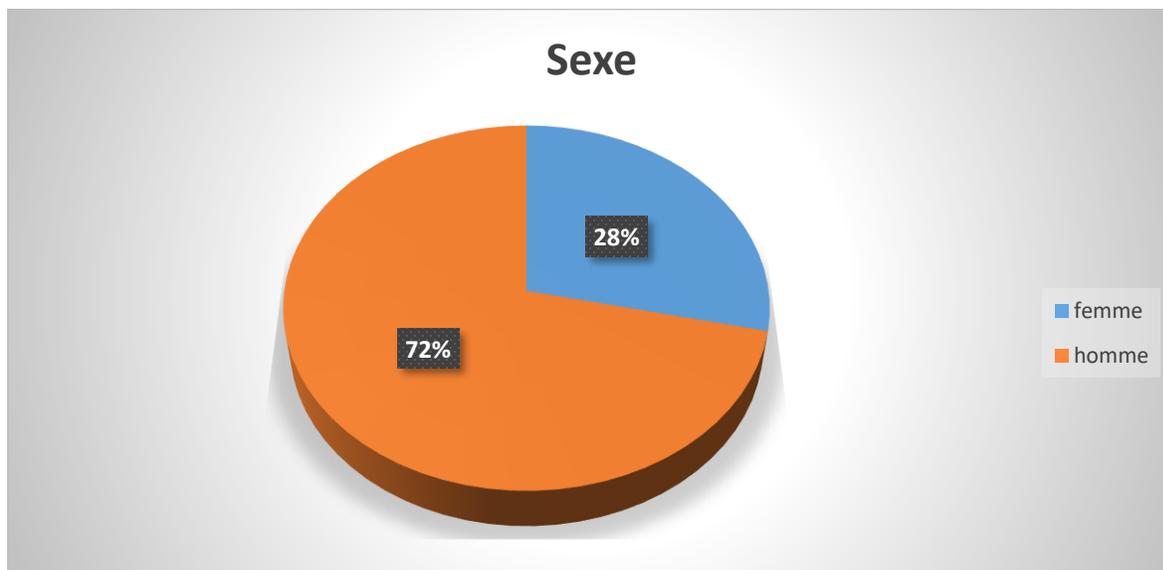
4.1. Résultats et dépouillement

Q1 : Quel est votre sexe ?

Tableau N°3-15 : La composition de l'échantillon selon le sexe. SPSS

	Effectifs	pourcentage
Femme	41	28%
Homme	103	71%
Total	144	100%

Figure N°3-8 : répartition selon le sexe



Ce paramètre est destiné à déterminer la structure du personnel de l'entreprise.

Grâce à notre enquête, nous avons constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont

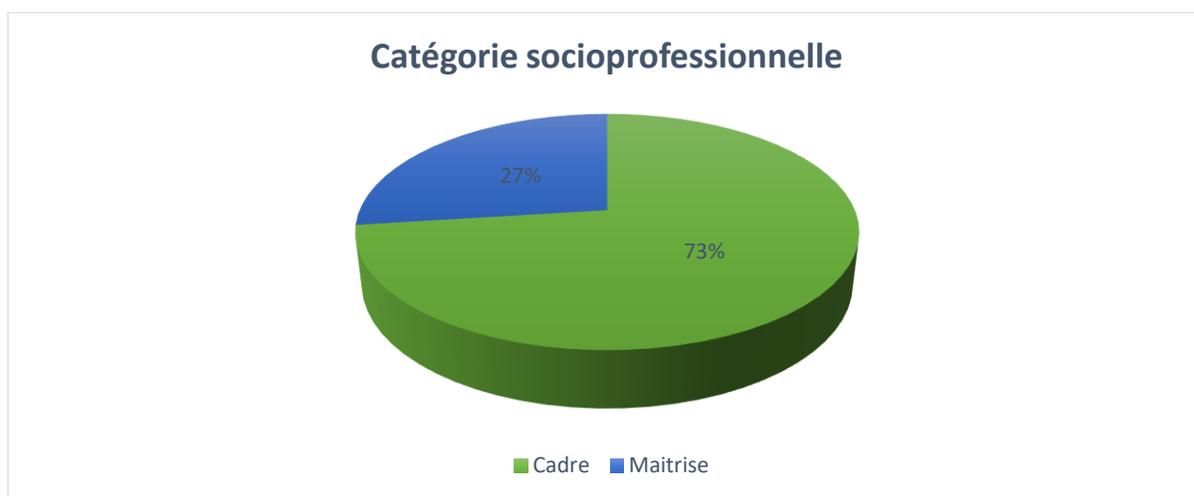
De sexe masculin de taux 71% par rapport aux Femina avec un pourcentage 28%.

Q02 : Quel est votre Catégorie Socioprofessionnelles ?

Tableau N°3-16 : évolution de l'effectif. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Cadre	105	72.9%
Maitrise	39	27.1%
Totale	144	100%

Figure N°3-9 : évolution de l'effectif



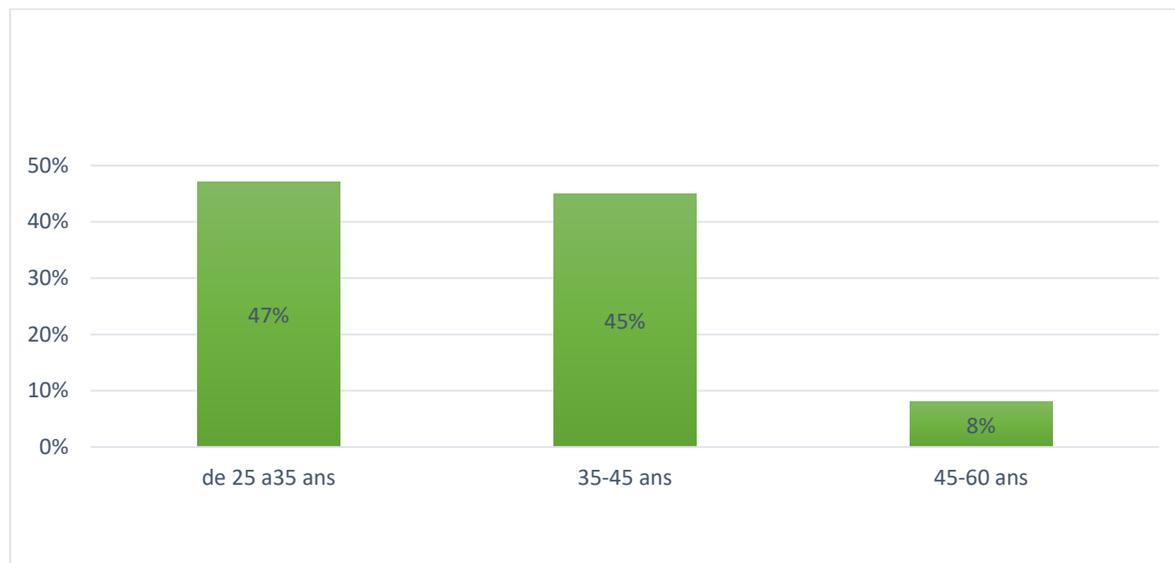
Suivant les résultats obtenus de notre enquête, nous avons constaté que la majorité qui répondre à nous questionnaires sont des cadres avec un taux 73% et 27 % sont des maitrises qui montre que le projet bien maitrise par les cadres.

Q03 : Dans quelle tranche d'Age vous situez-vous ?

Tableau N°3-17 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge. SPSS

	Effectives	Pourcentage
De 25-35	68	47.2%
35-45	65	45.1%
45-6 0ans	11	7.6%
Totale	144	100%

Figure N°3-10 : : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



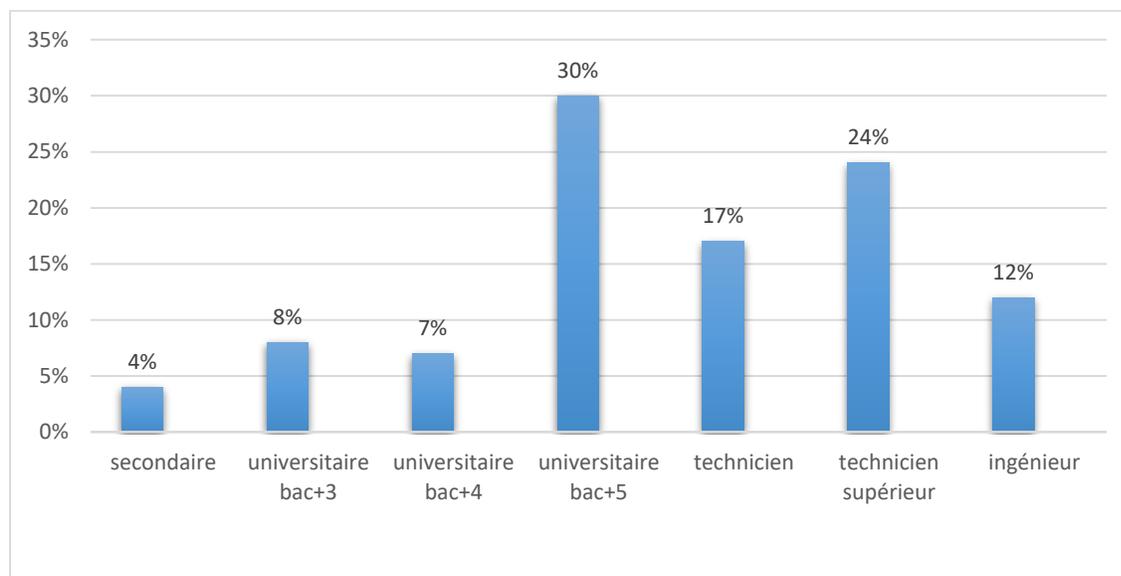
On remarque que notre échantillon d'étude est caractérisé par trois catégories d'âge : la première d'Age de 25 -35 ans avec un taux 47 %, la deuxième catégorie est celle de 35-45 ans avec un taux 45%, on voit qu'il y a une convergence entre les deux tranches, ce qui signifie que l'entreprise ne s'intéresse pas seulement à la catégorie des jeunes mais aussi la catégorie des seniors et enfin la dernière catégorie est 45-60 ans de l'ordre 8%.

Q04 : Quel est votre niveau académique ?

Tableau N°3-18 : Répartition selon le niveau académique.SPSS

		Effectifs	Pourcentage
Valid	secondaire	5	3.5%
	universities bac+3	11	7.6%
	universities bac+4	9	6.3%
	universities bac+5	43	29.9%
	technician	24	16.7%
	technician supérieur	35	24.3%
	ingénieur	17	11.8%
	Total	144	100%

Figure N°3-11 : Répartition selon le niveau académique

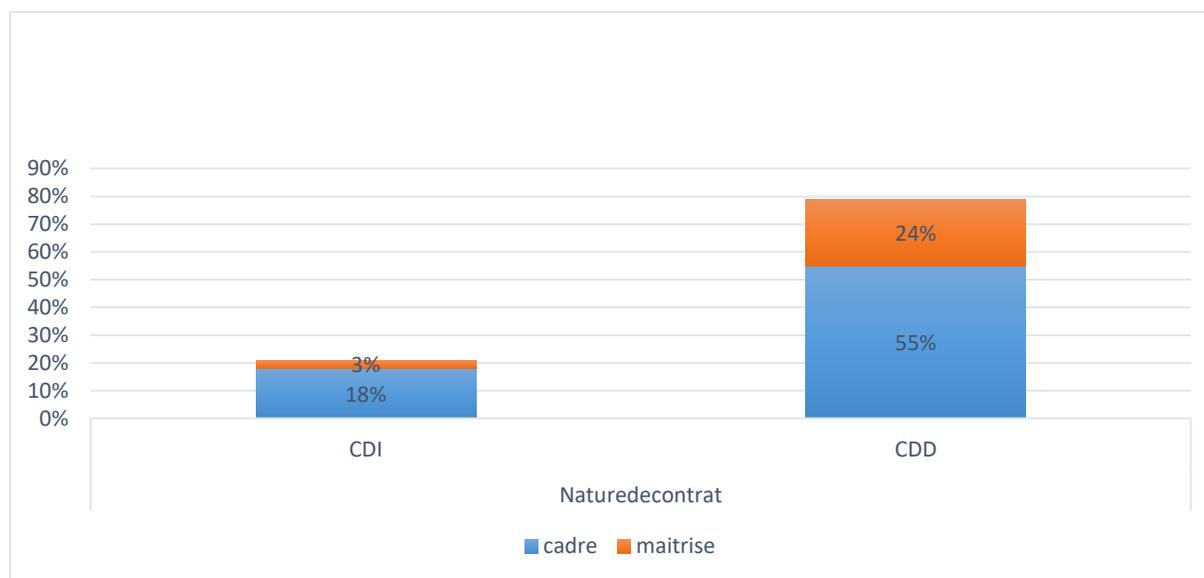


D'après les résultats obtenus. Nous avons remarqué que la majorité de travailleurs de l'entreprise ont un haut niveau d'instruction soit techniciens supérieurs et universitaires suivant des taux (30% bac+5) ; (24% technicien supérieur), les pourcentages sont énumérés comme suite : On 'a (17%) sont des techniciens et (12%) des ingénieurs, suivi par un niveau universitaire bac+3 et bac+4 qui estime à un taux égale à 15%. Enfin la catégorie la plus basse est le niveau secondaire avec une pourcentage 4%.

Ensuite on voit que l'entreprise cherche toujours à améliorer son capital humain en embauchant des employés ayant un certain niveau de connaissances et de compétences, et qui peut élever le niveau de l'entreprise et être capable de mettre en œuvre ses stratégies.

Q05 : Quelle est la nature de votre contrat ?

Figure N°3-12 : répartition selon la nature de contrat



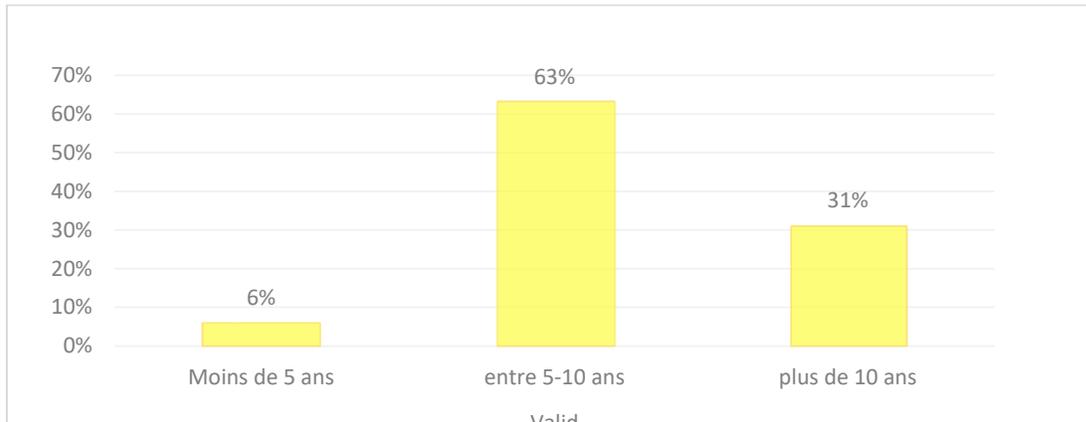
La nature du contrat de travail nous renseigne plus sur la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. On note que 73% des salariés sont embauchés sous contrat spécifique, Contre 27% de ceux qui ont un contrat à durée indéterminée. Cela explique aussi que COSIDER s'engage à politique de recrutement prudente tenant compte de ses performances et de ses projets.

Q06 : Combien d'année vous- avez travaillé au sien de COSIDER ?

Tableau N°3-19 : Répartition selon le ancienneté .SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	9	6.3%
Entre 5-10	90	62.5%
Plus de 10 ans	45	31.1%
Total	144	100%

Figure N°13 : répartition par l'ancienneté au travail



Nous constatons que 94% des travailleurs représente plus de 4 ans d'ancienneté (63% d'ancienneté entre 5 et 10 ans, 31% avec plus de 10 ans d'ancienneté), ce qui explique que les salariés connaissent bien leur entreprise et sa culture. Ainsi que sa culture et ses méthodes de travail est 6% de la population de l'échantillon ont Moins de 5 ans d'ancienneté. Mais cela ne les empêche pas qu'ils sont en train d'intégrer la vie quotidienne de l'entreprise.

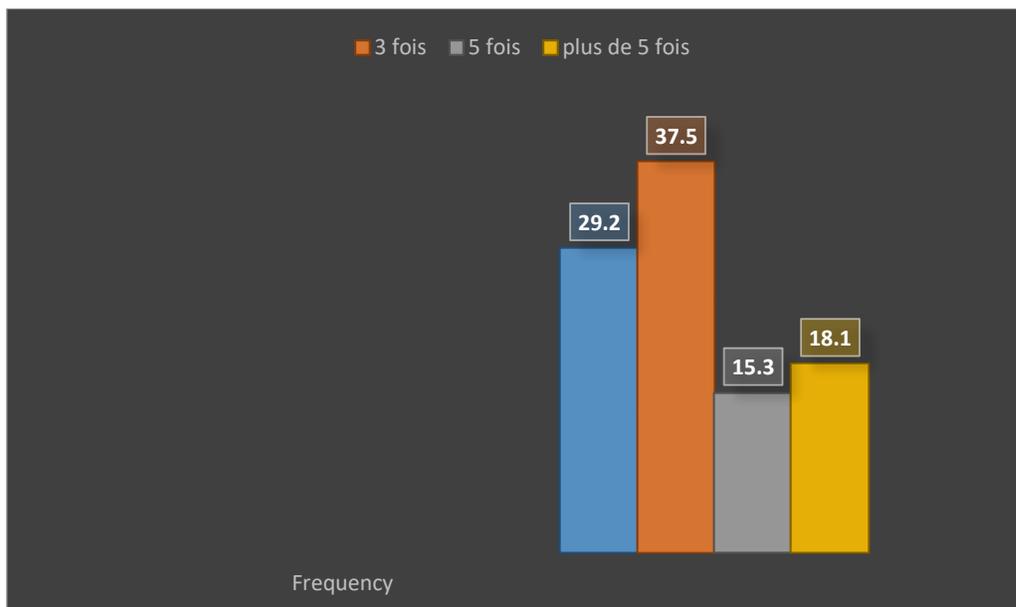
- L'entreprise doit prendre en compte le segment (plus de 10 ans d'ancienneté) en vue de Préparer la relève c'est donc en prévision de la retraite, avec un plan de formation prévisionnel.

Q07 : Combien de formation vous-avez fait au niveau de COSIDER ?

Tableau N°3- 20 : Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficiée.
SPSS

		Effectifs	Pourcentage
Valide	une fois	42	29.2%
	3 fois	54	37.5%
	5 fois	22	15.3%
	plus de 5 fois	26	18.1%
	Total	144	100%

Figure N°3- 14 : Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié.



Les résultats obtenus nous ont démontré que le nombre d'effectifs de l'échantillon ayant Bénéficié de plus de 4 formations forme un taux de 33 % de la population, 38% ont bénéficié De 3 formations. Le nombre de formation peut être expliqué par l'ancienneté de la personne Au sein de l'entreprise ainsi qu'au type de travail qu'elle exerce. En revanche, 29% ont bénéficié D'une seule formation seulement.

Q08 : Quel est le type de formation que vous avez suivi ?

		Effectifs	Pourcentage
Valid	Formation initiation	2	1.4%
	Formation recyclage	6	4.2%
	Formation de perfectionnement	78	54.2%
	Formation spécialisée	58	40.3%
	Total	144	100%

Tableau N°3-21 : Répartition de l'échantillon selon le type de formation. SPSS

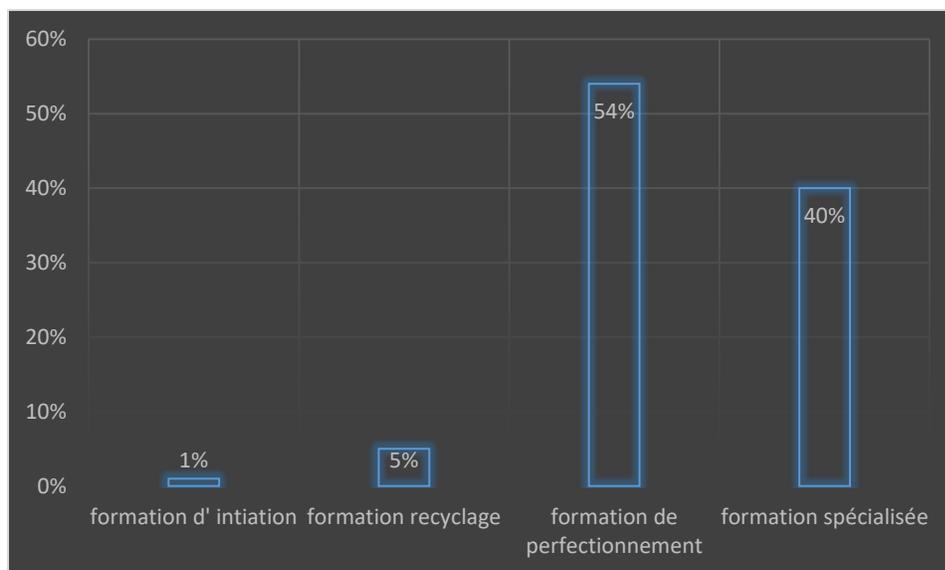


Figure N°3-15 : Répartition de l'échantillon selon le type de formation

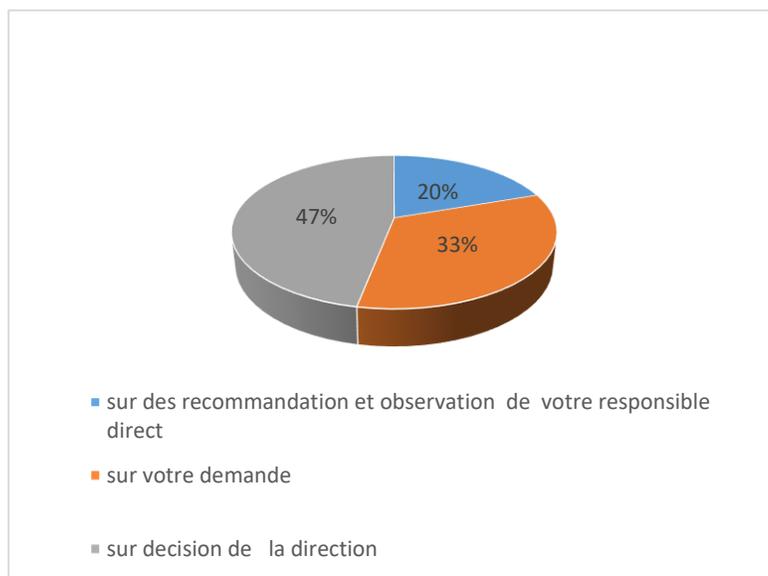
D'après les résultats, on remarque que les type de formations programmées par l'entreprise Est celle de perfectionnement avec un pourcentage 54% et 40 % de spécialisée. Cela signifie que les compétences des employés sont à un niveau élevé. Contre 5 % pour formation recyclage et Seulement 1% pour formation d'initiation. Cela indique que l'entreprise embauche des personnes compétentes.

Q09 : Sur quel critère êtes-vous envoyé en formation ?

Tableau N°3-22 : répartition selon les critères. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Sur des recommandation et observation de votre responsable direct	29	19.70%
Sur votre demande	49	33.30%
Sur décision de la direction	69	46.90%
Total	144	100%

Figure N°3-16 : répartition selon les critères



Le graphique ci-dessus permet de constater que les cadres et agents de maîtrise sont souvent envoyés en formation sur décision de la direction ou à leur demande, les taux étant respectivement de 47 % et 33 %. Tandis que 22% sont envoyés sur la base des recommandations et observation de leurs responsables.

Q10 : Quelle a été la période de la formation ?

Tableau N°3-23 : répartition selon la période de la formation. SPSS

		Effectifs	Pourcentage
Valide	moins d'un mois	40	40.3%
	entre 1 et 3 mois	63	43.8%
	entre 3 et 6 mois	21	14.6%
	plus de 6 mois	2	1.4%
	Total	144	100%

- La plupart des formations au niveau de l'entreprise de durée moyenne soit (entre 1 et 3 mois) avec un pourcentage 44%. Parallèle à la formation de courte durée aux taux 40% (moins d'un mois), alors que 15% ont bénéficié d'une formation d'une durée de plus de 3 mois, on constate que 1% des employés qui bénéficient d'une formation de longue durée (plus de 6 mois).

Q11 : Que pensez-vous de la durée de formation ?

Tableau N°3-24 : répartition selon la durée de la formation. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
courte	31	21.3%
Moyenne courte	49	43.2%
suffisante	64	35.5%
Total	144	100%

21 % des salariés pensent que la durée de la formation est courte, et 43% estiment que la durée de formation moyenne, alors que le reste des salariés soit un pourcentage de 36% pense qu'elle est suffisante.

Q12 : Qu'attendez-vous de la formation ?

Tableau N°3-25 : Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation

	Effectifs	Pourcentage
Une meilleure adaptation au poste	26	18.1%
Une améliorations des compétences	74	51.4%
La possibilité de promotion dans l'entreprise	44	30.6%
Total	144	100%

D'après ces résultats, on note que 51% des répondants ont confirmé que la formation

Donne une amélioration de ses compétences, 31% la possibilité de promotion et 18%

Pour une meilleure adaptation au poste. En conclusion, la formation renforce les facteurs de développement.

Q 13 : Apres avoir reçu la formation, comment évaluez-vous votre niveau de connaissances ?

Tableau N°3-26 : répartition selon le niveau de connaissances. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Beaucoup améliore	30	20.8%
Améliore	95	66%
Pas de changement	19	13.2%
Total	144	100%

Notons que 66% des salariés de notre échantillon ont répondu que Le niveau de connaissances et de compétences s'est légèrement amélioré après avoir participé à initiation de formation. 21 % estiment que leur niveau de connaissances et de compétences a est amélioré. Et enfin 13% ont confirmé qu'ils n'avaient vu aucun changement.

Q14 : Comment évaluez- vous voter application des connaissances qui vous avez- vous acquises lors de votre formation ?

Tableau N°3-27 : répartition selon application des connaissances a acquises. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Beaucoup améliore	28	19.4%
Améliore	94	65.3%
Pas de changement	22	15.3%
Total	144	100%

Les répondants ont évalué l'application des connaissances acquises au cours de leur formation comme s'améliorant de 66%, tandis que 19% des salariés ont vu beaucoup d'amélioration dans leurs connaissances et 15% pensent qu'il n'y a pas de changement.

Q 15 : Avez-vous une connaissance préalable de la politique de formation de l'entreprise ?

Tableau N°3- 28 : répartition de l'échantillon selon la connaissance de la politique de formation. SPSS

	Effectifs	Pourcentage
Oui	46	31.9%
No	43	29.9%
Pas tout à fait	55	38.2%
Total	144	100%

68% des salariés ne sont pas préalablement informés sur la politique de la formation de l'entreprise alors que 32 % ils ont affirmé qu'ils avaient une connaissance sur la politique.

Q 16 : Les objectifs de la formation sont-ils définis clairement et visibles ?

Tableau N°3-29 : répartition selon la visibilité des objectifs de formation. SPSS

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	105	72.9
	No	16	11.1
	Pas tout a fait	23	16.0
	Total	144	100.0

En ce qui concerne la visibilité des objectifs de la formation, 73% des travailleurs sont conformes cette visibilité, tandis que 16 % émettent un doute sur cette affirmation alors que les 11 % restants remettent en cause la clarté des objectifs définis.

Q 17 : la fonction « formation » contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise ?

Tableau N°3-30 : tic croisé « Ancienneté-la fonction La fonction formation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ». SPSS

La fonction formation contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entrepris				
Ancienneté	Oui	No	Pas tout à fait	total
Moins de 5 ans	9	0	0	9
%	6%	0%	0%	6%
Entre 5-10	72	4	14	90
%	50%	3%	10%	63%
Plus de 10ans	39	2	4	45
%	27%	1%	3%	31%
TOTAL	120	6	18	144
	83%	4%	13%	100%

D'après la lecture de ce tableau on constat que 83% de notre enquête estiment la fonction formation contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise. En trouve 50 % sont des salaries qui ils ont expériences entre 5-10 ans ,27% plus de 10 ans ancienneté et 6% moins de 5 ans.

On retrouve que 4% des salaries dit le contraire des gens avec une expérience entre 5-plus 10, et 13 % impartiales, en trouve parmi eux 10% des salarie expérimente 5-10 ans et 3% plus de 10 ans.

Alors la fonction formation contribue à l'amélioration de performance dans le domaine de travaux publique, pour ôter les obstacles dans leur travail et des nouvelles technologies, les salaries sont obliges développer leur compétence dans la formation, pour bien s'adapter aux nouveautés dans le secteur de travail.

Q18 : Voyez – vous une amélioration de vos performances après le processus de formation ?

Tableau N°3-31 : tic croisé « catégorie professionnel-une amélioration de vos performances après le processus de formation ». SPSS

Voyez – vous une amélioration de vos performances après le processus de formation ?				
Catégorie professionnel	Oui	no	Pas tout à fait	Total
Cadre	65	18	22	105
%	45,14%	12,50%	15,28%	%
maitrise	25	6	8	39
%	17,36%	4,17%	5,56%	%
total	90	24	30	144
%	62,50%	16,67%	20,83%	%100

D'après les données au-dessus en remarque que 62.50 % des employés confirmer qu'il ya une amélioration dans leur performance : dont 45.14 % des cadre et 17.36 % sont des agents maitrise.

A noter que 16.67% s'oppose, par ailleurs 20.28 % des salariés ne vois ont qu'un changement de leur performance avec des taux 15.18% sont des cadre et 5.56% maitrise.

Danc le processus de formation jeu un rôle plus important d'amélioration de performance des salaries surtout la catégorie Maitrise qui exprime la performance des chantiers, savoir que la base de la performance de l'entreprise en dépend sur les chantiers. (Le nombre des maitrises dans les chantiers plus élevé que administratives) selon des données de service GRH.

Q 19 : La formation dans l'entreprise COSIDER garantit-elle l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses employés ?

Tableau N°3-32 : tic croisé « Ancienneté- La formation chez COSIDER garantit l'amélioration de la performance et de l'efficacité de vos employés » SPSS

La formation dans l'entreprise COSIDER garantit-elle l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses employés ?			
Ancienneté	oui	no	total
Moins de 5 ans	2	7	9
%	1,39%	4,86%	%
Entre 5-10	66	22	90
%	45,83%	16,67%	%
Plus de 10 ans	28	17	45
%	19,44%	11,80%	%
Total	96	48	144
	66,67	33,33	100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que :

66.67% des salariés qui ont de l'expérience de 5 ans ou plus affirment que la formation dans l'entreprise assure l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses collaborateurs, en trouve 45.83% sont des employés avec d'ancienneté entre 5-10 ans ,19.44% des gens travaillent dans l'entreprise depuis plus de 10 ans et 1.39% qui ont une expérience moins de 5ans.

Mais d'une part d'employés affirment que la formation on question est non performante d'un pourcentage 33.33%, et parmi eux on retrouve 16.67 de catégorie ont expérience 5-10 ans,

Aussi un taux de 11.80% sont d'anciens employeurs, enfin 4.86% qui ont mois de 5 ans d'ancienneté.

On remarque que la formation en l'entreprise assure l'amélioration des performances selon les réponses de notre échantillon, sachant que COSIDER met en œuvre chaque année le processus de

formation de ses employés dans le but d'améliorer leurs compétences et de les adapter aux évolutions économiques et technologiques.

En conclusion, les salariés ont bénéficié de formation chaque année, ce qui reflète que les anciens salariés ont largement bénéficié dans le domaine de la formation et cela se traduit dans le développement de leurs compétences et connaissances dans le domaine d'activité.

Q 20 : Comment évaluez-vous l'apport de la formation sur votre performance dans l'exercice de vos fonctions ?

Tableau N°3- 33 : répartition selon le niveau de performance. SPSS

comment évaluez-vous l'apport de la formation sur votre performance dans l'exercice de vos fonctions		
	Effective	Percentage
Bonne	99	68.8%
Moyenne	38	26.4%
Faible	7	4.9%
Total	144	100%

On constate que l'évaluation des questions sur l'apport de la formation en termes de performance est quelque peu moyenne. Suivant le pourcentage indiqué sur le tableau ci-dessus, la performance est positive avec un taux de 69 %, et moyenne de 26 %, alors que les 5 % restantes sont faibles.

En effet, 69 % considèrent cette contribution comme positive, moyenne avec un pourcentage de 26 %, alors que les 5 % restantes sont faibles.

Q21 : Comment voyez- vous l'effet de la formation sur voter efficacité et sur l'entreprise ?

Tableau N°3- 34 : répartition selon l'efficacité de formation. SPSS

comment voyez-vous l'effet de la formation sur votre efficacité et sur l'entreprise		
	Effective	Percentage
bonne	110	76.4%
moyenne	32	22.2%
mauvaise	2	1.4%
Total	144	100%

D'après le schéma ci- dessus on remarque, soit 76 % estiment que l'effet de la formation sur leur efficacité et sur l'entreprise était bonne, à travers l'acquisition de nouvelles compétences, ce qui affecte positivement la performance de l'entreprise. Tandis que 22% ont trouvé que l'effet de la formation moyennes

. Ainsi, juste 2 % de notre l'échantillon considère l'effet de la formation sur leur efficacité est mauvais.

Q 22 : Pensez- vous que les formations proposées par l'entreprise sont bénéfiques au employés ?

Tableau N°3-35 : tic croisé « **catégorie professionnel - Vous pensez que la formation dispensée par l'entreprise est bénéfique pour les employés. » SPSS**

Pensez- vous que les formations proposées par l'entreprise sont bénéfiques au employés ?			
	oui	no	total
Cadre	87	18	105
%	60,42%	12,50%	72,92%
Maitrise	27	12	39
%	18,75%	8,33%	27,08%
total	114	30	144
%	79,17%	28,83%	100%

On observer que la majorité de noter l'échantillon étudié, soit 79.17%, trouvent la formation est bénéfique, Contre 20.83 % qui expriment l'avis contraire, à savoir l'inutilité de la formation.

Les 20.83 % d'employés restants sont insatisfaits, s'attendant à une meilleure formation.

On peut conclure que la majorité des salariés déclarent que la formation est une méthode

Efficace et très utile pour employer devenir efficace dans son travail, comme on la voit

Cette formation est absolument nécessaire pour acquérir de nouvelles compétences.

Q 23 : Ya-t-il un effet positif de la formation sur l'efficacité des salaries qui l'ont subie dans l'entreprise ?

Tableau N°3-36 : tic croisé « Ancienneté - Vous pensez que la formation dispensée par l'entreprise est bénéfique pour les employés » SPSS

Ya-t-il un effet positif de la formation sur l'efficacité des salaries qui l'ont subie dans l'entreprise ?			
Ancienneté	oui	no	total
Moins de 5 ans	8	1	9
%	5,6%	0,7%	6,3%
Entre 5-10 ans	67	23	90
%	46,45%	16%	62,5%
Plus de 10 ans	36	9	45
	25	6,3	31,3
Total	111	33	144
%	77,1%	22,9%	100%

Suite à les résultats de notre enquête. Nous considérons que la majorité des salaries voient un effet positif de formation sur leur l'efficacité avec un taux 77,1%, en trouve 46,45 % qui ont une expérience de 5 ans et plus, et 5,6 % ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Alore la majorité des temps la formation peut avoir un effet positive du rendement, elle mesure exactement la valeur et l'efficacité des instruments dont elle dispose.

Car elle lui permet de mettre en application les connaissances acquises par la formation ce qui apporte une auto satisfaction pour l'employé qui lui donne un objectif qui serait juger atteint pour l'entreprise.

Q 24 : Voyez- vous que la formation continue est une clé majeure pour développer et améliorer la performance et l'efficacité des employés ?

Tableau N°3-37 : tic croisé « catégorie professionnel - Vous voyez la formation continue comme une clé pour développer et améliorer la performance et l'efficacité de vos collaborateurs » SPSS

Voyez- vous que la formation continue est une clé majeure pour développer et améliorer la performance et l'efficacité des employés ?			
	oui	no	Total
Cadre	90	15	105
%	62,5%	10,41%	%
Maitrise	30	9	39
%	20,83%	6,25%	%
total	120	24	144
%	83,33%	16,66%	100%

Suite à notre enquête effectuée sur le nombre des salaries, que 83 ,33% dit que la formation est un moyen pour développer et améliores la performance, dont 62,5% sont des cadres et 20,83% des maitrise. On une partie des salaries étaient contre soit 16,66%. Alors la formation continue des salaries est un moyen de développement par lesquels ou la dirige ou 'acquiert.

Danc la formation c'est le pilote incontestable du développement de la performance, car elle permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences pratique et des techniques de travail qui s'adapter au développement moderne, et elle permet aussi de mettre à jour leur connaissances de base en vue du rythme rapide du développement technologique mondial.

Conclusion

La performance représente le niveau de réalisation des objectifs, selon les « Tableau 03 et Tableau 04 » qui exprime l'activité de projet. Nous constatons à chaque fois que les objectifs réels de l'organisation dépassent les objectifs attendus à des taux élevés, la performance des employés sera son plus haut niveau. Cela se reflète dans l'augmentation de chiffre d'affaire avec les taux de prime performance.

Le suivi de formation est un ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de savoir. Le système de la formation cherche un nouvel état équilibré dans ce sens.

Donc l'entreprise COSIDER peut mettre en œuvre 2 différents niveaux d'évaluation de la formation,

Les évaluations à chaud, recueil du degré de satisfaction des stagiaires à l'issue immédiate de l'action, les Tableaux (7.8.9.10). Cette phase a pour objectif de mesurer le déroulement de la formation, la qualité formatrice et du thème. Elle permet d'évaluer l'animateur et les effets immédiats de sa pédagogie, mais aussi la transmission des savoirs avant et après le stage. Ensuite l'évaluation à froid, appréciation de la mise en pratique de la formation après quelques semaines les Tableaux (11.12.13.14) s'effectue six (06 mois) après la fin du programme de formation. Elle consiste en l'observation des subordonnés par leur supérieur hiérarchique en vue d'apprécier leur capacité de mise en application des études issues de la formation.

Le modèle de Kirk Patrick nous a permis d'évaluer la formation à 4 niveaux, qui est le centre de l'enquête que nous avons menée

Le niveau 1, consiste à obtenir le feedback des participants à la fin de la formation ou peu après, et donc (à chaud), cette évaluation est de nature cognitive et porte sur les thèmes suivants : la qualité de l'organisation de la formation, la qualité de ses contenus et du formateur.

Niveau 2, l'évaluation à ce niveau porte sur les changements d'attitudes et sur le développement des connaissances et compétences des participants.

Niveau 3, il s'agit de voir si une personne fait mieux son travail après une formation.

Le dernier niveau, l'évaluation porte sur des résultats finaux, quantitativement mesurables et directement liés au programme de formation.

Conclusion générale

Notre étude consiste à contribuer à l'évaluation des effets de la formation des salariés sur la performance de l'entreprise, au cours de ce travail, nous avons tenté de déterminer le rôle que joue la formation dans le développement des connaissances et des compétences à travers une étude théorique suivi d'une étude empirique qui avait la COSIDER projet m28.

Parler de l'effet de la formation continue des salariés sur la performance d'entreprise, c'est parler des conditions préalables à la finalité à former et celle à se former. L'impact à long terme souhaité de la formation est d'améliorer la pertinence des programmes et la performance de l'entreprise. Il est difficile de démontrer un lien direct entre la formation et ses résultats à long terme car un grand nombre de facteurs autres que la formation entre en jeu. Toutefois, il est possible de démontrer l'impact de la formation sur les compétences et la performance du personnel et de l'entreprise à court terme.

Cette recherche a spécifiquement ciblé cette interdépendance entre la formation et la performance de l'entreprise, sachant que cette interdépendance a également un poids dans l'association entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des employés.

Notre question principale était : « Comment la formation continue des personnels en conditions de changement, impacte la performance de COSIDER PROJET M28 ? ».

Les questions secondaires :

- Dans quelle mesure la fonction formation contribue-t-elle à l'amélioration de la performance des employés de l'entreprise ?
- Quelle est l'importance du processus de formation dans l'amélioration de la performance des employés ?
- Comment est préparée la stratégie de la formation en liaison avec ses objectifs, dans l'entreprise dans les conditions de changement dans son environnement ?
- La formation dispensée dans l'entreprise assure-t-elle une amélioration de l'efficacité pour ses employés ?

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons réalisé une étude quantitative, au travers de questionnaires adressés aux salariés de COSIDER PROJET M28.

Dans les lignes suivantes, nous allons confirmer les hypothèses de notre recherche :

La fonction formation est considérée comme un ensemble de procédures, de moyens, de méthodes et d'accompagnements planifiés avec l'aide de salariés qui sont incités à améliorer leurs connaissances, attitudes et compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux d'entre eux, à s'adapter à leurs environnements et accomplir leurs tâches présentes et futures.

Alors la fonction formation contribue à l'amélioration de performance dans le domaine d'activité de PROJET M28, pour ôter les obstacles dans leur travail et des nouvelles technologies, les salariés sont obligés développer leur compétence dans la formation, pour bien s'adapter aux nouveautés dans le secteur du travail.

La formation continue ne touche que les salariés en poste et concerne toutes les couches de travailleurs. Le recyclage et le perfectionnement sont utilisés pour adapter la main-d'œuvre aux exigences du développement, aidant souvent les travailleurs à avoir un niveau de qualification plus élevé et une meilleure productivité.

Danc La formation est le moteur incontestable du développement de la performance, car elle permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences pratiques et de nouvelles méthodes de travail adaptées à l'évolution moderne, et leur permet également d'actualiser leurs connaissances.

La stratégie de recherche et de connaissances de COSIDER PROJET M28 vise à favoriser le développement des employés par leur formation, alors que La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon une stratégie prédéterminée et avec la participation des salariés qui consiste les enjeux et les besoins de formation qui vise à améliorer la stratégie de performance.

La formation est un aspect important de la gestion des ressources humaines pour l'entreprise, c'est une composante essentielle pour la survie et le développement de toute organisation. Selon la politique de gestion de COSIDER, elle organise un examen spécial pour les stagiaires après évaluation de Afroid qui mesure le degré de développement des compétences des employés au

travail après le processus de formation. Dont les résultats sont toujours positifs qui reflètent l'amélioration de la performance des salariés.

Ainsi la formation dans cette entité peut la plupart du temps avoir un effet positif sur la performance, elle mesure exactement la valeur et l'efficacité des outils qu'elle possède. Parce qu'elle lui permet d'appliquer les connaissances acquises grâce à la formation, ce qui apporte de l'autosatisfaction au salarié, lui donnant un objectif que l'entreprise considère comme atteint.

Dans ce contexte, les résultats de l'enquête que nous avons menée dans COSIDER PROJET M28 pour avoir une idée de la formation des employés et de son impact sur la performance de l'entreprise, nous ont appris que la formation dispensée dans l'entreprise avait un impact positif sur la performance des employés.

Suite à cette étude et ces résultats, notamment ceux du chapitre trois, on peut dire que les hypothèses avancées au départ, sont en majorité confirmées comme ci -après :

- Hypothèse 01 - La fonction « formation » contribue à l'amélioration de la performance des salariés par la veille sur les changements des besoins de l'entreprise.

Suite aux études effectuées dans le Tableau (30) il ressort que la majorité des employés ayant une expérience de 5 à 10 travaillent sur le site PROJET M28 confirme que la fonction (formation) contribue l'amélioration de la performance de l'entreprise

- Hypothèse 02 : Le processus de la formation continue est une clé majeure, pour développer et améliorer la performance et l'efficacité des employés.

A la lecture des Tableaux (32 ,37) les employés répondent à la question affirmant que la formation est une clé majeure pour développer leur performance et l'efficacité. Suivant la politique de la formation de COSIDER qui fait une évaluation d'efficacité de formation continue des apprenants, (Etape N° 10, la page 63). Qui donne une preuve formelle que la formation développe la performance des employés.

- Hypothèse 03 : La stratégie de la formation dans COSIDER est liée aux enjeux de ses besoins et à l'importance de ses ressources humaines comme levier stratégique de la performance.

D'après la politique de la formation d'étape N°11 a la page "63"et"64" on dit que stratégie de la formation de l'entreprise est liée aux enjeux de ses besoins et à l'importance de ses ressources humaines comme le point d'appui stratégique de la performance.

- Hypothèse 04 : Les employés qui ont subi des formations a COSIDER ont pu améliorer leur performance suite à l'application des objectifs de ces dernières.

Selon les Tableau N° (26 ,27,31) le niveau des connaissances et compétences s'est largement amélioré, la majorité des employées ont confirmé qu'il ya une amélioration de la performance qui ont subie au niveau de la société COSIDER suite à l'application des objectifs de ces dernières.

Au terme de ce travail, qui reste limité dans ses résultats et son espace, à cause des conditions et

Des moyens alloués à sa réalisation, notamment concernant le temps, il est intéressant de noter

Que plusieurs autres sujets pourraient le compléter :

- Quel est l'effet de la formation sur la gestion des connaissances ?
- Quelle est la relation de la formation utilisant les TIC ?

Le questionnaire

Mesdames et Messieurs

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention du diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce, spécialité Organisation et Management des Entreprises, sous le thème « L'effet de la Formation du personnel sur la performance de l'entreprise », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration, en vous assurant de l'anonymat de vos réponses.

Veillez cocher la case correspondante :

*Quel est votre sexe ?

- Femme
- Homme

*Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
- Maîtrise

*Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- De 25 à 35 ans
- 35-45 ans
- 45-60 ans

*Quel est votre niveau académique ?

- Universitaire
- Secondaire
- Moyen
- Autre(préciser) :

*Quelle est la nature de votre contrat ?

- CDI
- CDD
- Autre(préciser) :

*Combien d'année vous – avez travaillé au sein de COSIDER ?

- Moins de 5 ans
- Entre 5 -10 ans
- Plus de 10 ans

*Combien de formations vous- avez fait au niveau de Cosider ?

- Une fois
- 3 fois
- 5fois
- Plus de 5 fois

*Quel est le type de formation que vous avez suivi ?

- Formation d'initiation
- Formation recyclage
- Formation de perfectionnement
- Formation spécialisée
- Autre(préciser) :

* Sur quel critère êtes-vous envoyé en formation ?

- Sur des recommandations et observation de votre responsable direct
- Sur votre demande
- Sur décision de la direction
- Autre (préciser) :

* Quelle a été la période de la formation ?

- Moins d'un mois
- Entre 1 et 3 mois
- Entre 3 et 6 mois
- Plus de 6 mois

*Que pensez-vous de la durée de formation ?

- Très courte
- Courte
- Moyennement courte
- Longue

*Qu'attendez –vous de la formation ?

- Une meilleure adaptation au poste
- Une amélioration des compétences
- La possibilité de promotion dans l'entreprise

*Après avoir reçu la formation, comment évaluez-vous votre niveau de connaissances ?

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

*Comment évaluez-vous votre application des connaissances que vous avez acquises

Lors de votre formation ?

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

*Avez-vous une connaissance préalable de la politique de formation de l'entreprise ?

- Oui
- No
- Pas tout à fait

*Les objectifs de la formation sont-ils définis clairement et visibles ?

- Oui
- No
- pas tout à fait

*La fonction formation contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise ?

- Oui
- No
- Pas tout à fait

*Voyez-vous une amélioration de vos performances après le processus de formation ?

- Oui
- No
- Pas tout à fait

*La formation dispensée dans l'entreprise COSIDER garantit-elle l'amélioration de la performance et de l'efficacité de ses employés ?

- Oui
- No

*comment évaluez-vous l'apport de la formation sur votre performance dans l'exercice de vos fonctions ?

- bonne
- Moyenne
- faible

*Comment voyez-vous l'effet de la formation sur votre efficacité et sur l'entreprise ?

- bonne
- moyenne
- faible

*Pensez-vous que les formations proposées par l'entreprise sont bénéfiques aux employés ?

- Oui
- Non

*Ya-t-il un effet positif de la formation sur l'efficacité des salariés qui l'ont suivie dans l'entreprise ?

- Oui
- Non

*Voyez-vous que la formation continue est une clé majeure pour développer et améliorer la performance et l'efficacité des employés ?

- Oui
- Non

❖ Les Références De Bibliographiques

- ALAIN M., 2003-*manager la formation*. Ed. Liaison, Paris, 425 P.
- CADIN L. GUERIN F. PIGEYRE., 2012-*gestion des ressources humaines*. Ed. Dunod, paris,743 p
- COMINAK, 2009 *livret d'accueil de l'entreprise* ,22 p
- CHLOE GUILLOT S.,2016- *la gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino 9^e Edition, Espagne, 256P
- CHRISTOPHE P.,2008.2012- *Ingénierie de formation*. Ed. Groupe Eyrolles, Paris, 270 p
- CRISTAL V., 1997-*encyclopédie de gestion*. Ed. Economica, Paris, 1502 P
- DAVID A. BLANDINE S.,2009- *Mesurer la performance des ressources humaines*. Ed. Eyrolles, paris, 208 p.
- ELIE C., 1997- encyclopédie de la gestion, paris, P.1576
- Espagne .124p.
- FABIEN B. FREDERIC W., 2002- *fonctions et processus de la gestion* Université Paris-Dauphine.
- FAYCEL B. GERALDINE G.,2015- *gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino 5^e édition,
- Galanmbaud B,2002- *la GRH était de la gestion*, Ed liasons, France ,288 p
- GRANSTED I.,1980-*l'impasse industrielle*. Ed. Seuil, P33
- HELFER P. ORSONI J.,1992- *encyclopédie de MGT*. Ed. Vuibert p 11
- JACQUES S.,2000- *Fonction formation*. Ed. D'Organisation 2^eme édition,698 P
- JEAN J. JEAN P, et PIERRE T.,2018- *la gestion des ressources humaines*. Ed. Presses de l'Université du Québec2^e Edition, canada, 856p.
- JEAN-MARIE P.,2016- *Gestion des ressources humaines*. Ed. Magnard Vuibert 21 Edition, Paris, 268 p.
- JEAN-MARIE P.,2018- *Gestion des ressources humaines*. Ed. Magnard Vuibert 22 Edition, Paris, 304 p.

- JULIEN M.,2008- *la performance des fonction ressources humaines*. Ed. DGAFP, France,113p
- LAETITIA L.,2022- *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Ed. Gualino, Espagne. 136p
- Lakhdar S, jean P, louir B, 1995-*passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marches*, Ed les 4 linc, Québec ,202p
- LORINO P., 1997.2001.2003 -*méthodes et pratique de la formation le guide du pilotage*. Ed. Organisation, Paris,502 p.
- MEIGNANT A.,2004- *manager la fonction*, Ed. D'organisation, Paris,101p.
- MILLIE T. MARIE H.,2020- *Management de la performance et ressources*. Ed. Gereso, France,302 p.
- PIERRE L.,1991- *gestion des ressources humaines*, Paris.
- SAINSAULIEU R., 1974-*l'effet de la formation sur l'entreprise*. Ed. Esprit, Paris,409 p
- SEKIOU L- BLONDIN., 1986-*la gestion du personnel*. Ed. D'organisation, Paris, 315 p.
- TANIA S. SIMON L. DOLAN. SUSAN E. JACKSON. RANDALL S. SCHULER., 2008- *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Ed. ERPI, Québec,696p
- YAICH AB.,2005- *le concept de la performance, la revue comptable et financière n69*.

❖ Webographie

- www.onlineformapro.com ,portail de la formation professionnelle.
- <https://www.apefasbl.org>
- <https://www.alimento.be>
- <https://www.etudier.com>
- <https://www.demos.fr> › blog › qu'est-ce-que-la-formation
- https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm
- <https://wikimemoires.net>.
- <https://pdfcoffee.com/notion-de-performance-pfd-free.html>
- <https://www.eiphediex-international.fr/performance-organisationnelle>.
- <https://www.viedemetiers.com/management/performance-rh>
- <https://Factorial.fr/blog/gestion-des-carriers>.
- [https:// Fr. scribd .com](https://fr.scribd.com)

ANNEXE N1

TITRE RH. 1 Relations individuelles de travail	Date de mise à jour : Juin 2018	PLAN RH. 131	Page 1 sur 2
CHAPITRE RH. 13 Formation			
Procédure Identification des besoins de formation	Version : R0		

COSIDER Travaux Publics
Projet : T 131 Réalisation de la ligne ferroviaire- Beni Mansour-Bejaia

FICHE D'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION
Conduite d'engin(pelle-niveleuse-bulldozer) (1)

Description du problème à résoudre par la formation

- Ecart entre compétences existantes et compétences requises,
- Acquisition de nouveaux Equipements / Outils / Nouvelles Technologies,
- Mise en place de nouvelles méthodes de travail,
- Formation / Sensibilisation SMI.

Raisons qui motivent la résolution de ce problème par la formation

- Acquisition de connaissances théoriques (savoir)
- Acquisition de connaissances pratiques (savoir-faire)
- Acquisition d'un nouveau comportement (savoir être)

Les Agents à former par poste de Travail

Noms et Prénoms	Postes de travail	Niveau de formation de base
KHIRI KARIM	CONDUCTEUR DE COMPACTEUR	CAP MECANIQUE AUTO

Axes sur lesquels la formation doit porter (Préciser dans le détail, la spécialité, les thèmes, les travaux pratiques, les méthodes...)

- Techniques de Compactage (terrassment et travaux d'enrobage)
- Techniques de nivellement (terrassment)

TITRE RH. 1 Relations individuelles de travail	Date de mise à jour : Juin 2018	PLAN RH. 131	Page 2 sur 2
CHAPITRE RH. 13 Formation	Version : R0		
Procédure Identification des besoins de formation			

Indicateurs qui permettront d'apprécier la réussite de la formation

A l'issue de la formation les apprenants devront être capables de :

- **Maitriser au mieux la conduite de divers engins de travaux publics**

Autres mesures à prendre que celles de la formation pour résoudre le problème

- **Accompagnement par sa hiérarchie**

Compétences au sein de la filiale pouvant assurer cette formation

Nom et Prénom

Fonction

Diplôme

NEANT

Priorité de la Formation

Impérative

Nécessaire

Utile

Fiche établie par la Hiérarchie :

Nom et Prénom : SOLTANE ABDELKADER

Fonction : Responsable du Matériel

Fait à OUZELLAGUEN. Le 29/08/2021

Le Directeur de Projet

Cosider Travaux Publics
* T 131 - DTF *
Service Matériel

SOLTANE Abdelkader
Responsable Matériel

(1) Renseigner pour chaque spécialité de formation souhaitée



BOUBANJA Youcef
Directeur du Projet

ANNEXE N1- 1

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 1 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Imprimé RH 126 A7

Direction des Ressources Humaines

Population concernée : Directeurs (Divisionnaires / Centraux / Projets), Responsables Cellules, Assistants PDG,
Chefs de Départements

Année de l'évaluation :

Informations Personnelles

Nom : Prénom :

Affectation : Poste occupé :

Titres et diplômes :

Expérience professionnelle : (Entreprise) (Globale) :

Evaluation

Critères	Niveaux de compétences				Commentaire
	Non Satisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Vision stratégique					
Atteinte des objectifs					
Respect des délais					
Leadership					
Coaching / Encadrement					
Communication					
Respect des procédures					
Respect des normes qualités et mesures HSE					
TOTAL POINT					
MOYENNE %					

Appréciation du responsable direct (N+1)

.....

.....

.....

Appréciation du responsable (N+2)

.....

.....

.....

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 2 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Développement individuel

Domaine de compétence	Thème de formation proposé	Résultats attendus (Utiliser Verbes d'action)
.....
.....
.....
.....
.....

Commentaire de l'intéressé

.....

.....

.....

.....

Signatures :

Collaborateur (N)

Responsable (N+1)

Responsable (N+2)

- NB :**
- Toute note inférieure à 40% doit faire l'objet d'un rapport circonstancié.
 - Il sera judicieux qu'un rapport soit établi lorsque la note d'appréciation s'avère différente entre les deux notateurs

ANNEXE N 2

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 3 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Imprimé RH 126 A8

Direction des Ressources Humaines

Population concernée : Chefs de service, Responsables (N-1) des projets, Chefs de section.

Année de l'évaluation :

Informations Personnelles

Nom : Prénom :

Affectation : Poste occupé :

Titres et diplômes :

Expérience professionnelle : (Entreprise) (Globale) :

Evaluation

Critères	Niveaux de compétences				Commentaire
	Non Satisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Respect des procédures					
Sens de responsabilité /Esprit d'équipe					
Capacité d'analyse et d'anticipation					
Communication					
Esprit d'initiative					
Respect des délais					
Respect des normes qualités et mesures HSE					
TOTAL POINT					
MOYENNE %					

Appréciation du responsable direct (N+1)

.....

.....

.....

Appréciation du responsable (N+2)

.....

.....

.....

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 4 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Développement individuel

Domaine de compétence	Thème de formation proposé	Résultats attendus (Utiliser Verbes d'action)
.....

Commentaire de l'intéressé

.....
.....
.....
.....
.....

Signatures :

Collaborateur (N)

Responsable (N+1)

Responsable (N+2)

- NB :
- Toute note inférieure à 40% doit faire l'objet d'un rapport circonstancié.
 - Il sera judicieux qu'un rapport soit établi lorsque la note d'appréciation s'avère différente entre les deux notateurs

ANNEXE N 3

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date		
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail	Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 5 sur 10
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Imprimé RH 126 A9

Direction des Ressources Humaines

Population concernée : **Autres cadres au sens de la nomenclature**

Année de l'évaluation :

Informations Personnelles

Nom : Prénom :

Affectation : Poste occupé :

Titres et diplômes :

Expérience professionnelle : (Entreprise) (Globale) :

Evaluation

Critères	Niveaux de compétences				Commentaire
	Non Satisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Sens de l'organisation					
Capacité d'analyse et d'anticipation					
Communication					
Respect des procédures					
Initiative					
Respect des normes qualité et mesures HSE					
TOTAL POINT					
MOYENNE %					

Appréciation du responsable direct (N+1)

.....

.....

.....

Appréciation du responsable (N+2)

.....

.....

.....

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 6 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Développement individuel

Domaine de compétence	Thème de formation proposé	Résultats attendus (Utiliser Verbes d'action)
.....

Commentaire de l'intéressé

.....
.....
.....
.....
.....

Signatures :

Collaborateur (N)

Responsable (N+1)

Responsable (N+2)

NB :

- Toute note inférieure à 40% doit faire l'objet d'un rapport circonstancié.
- Il sera judicieux qu'un rapport soit établi lorsque la note d'appréciation s'avère différente entre les deux notateurs

ANNEXE N 4

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Jun 2018	Plan RH.126	Page 7 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Imprimé RH 126 A10

Direction des Ressources Humaines

Evaluation des Agents de maitrise

Année de l'évaluation : Année

Informations Personnelles

Nom : Prénom :

Affectation : Poste occupé :

Titres et diplômes :

Expérience professionnelle : (Entreprise) (Globale) :

Evaluation

Critères	Niveaux de compétences				Commentaire
	Non Satisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Qualité du travail					
Technicité					
Dynamisme					
Discipline et Rigueur/Assiduité					
Productivité					
Respect des normes qualités et mesures HSE					
TOTAL POINT					
MOYENNE %					

Appréciation du responsable direct (N+1)

.....

.....

.....

Appréciation du responsable (N+2)

.....

.....

.....

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 8 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Développement individuel

Domaine de compétence	Thème de formation proposé	Résultats attendus (Utiliser Verbes d'action)
.....

Commentaire de l'intéressé

.....
.....
.....
.....

Signatures :

Collaborateur (N)

Responsable (N+1)

Responsable (N+2)

NB :

- Toute note inférieure à 40% doit faire l'objet d'un rapport circonstancié.
- Il sera judicieux qu'un rapport soit établi lorsque la note d'appréciation s'avère différente entre les deux notateurs

ANNEXE N 5

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Jun 2018	Plan RH.126	Page 9 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Imprimé RH 126 A11

Direction des Ressources Humaines

Evaluation des Agents d'exécution

Année de l'évaluation :

Informations Personnelles

Nom : Prénom :

Affectation : Poste occupé :

Titres et diplômes :

Expérience professionnelle : (Entreprise) (Globale) :

Evaluation

Critères	Niveaux de compétences				Commentaire
	Non Satisfaisant ^{ex}	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Qualité du travail					
Productivité					
Dynamisme					
Discipline et Rigueur /Assiduité					
Aptitude à apprendre					
Respect des normes qualités et mesures HSE					
TOTAL POINT					
MOYENNE %					

Appréciation du responsable direct (N+1)

.....

.....

.....

Appréciation du responsable (N+2)

.....

.....

.....

TITRE RH.1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 10 sur 10
CHAPITRE RH.12 Déroulement de la relation de travail			
PROCEDURE Gestion des parcours professionnels	Version:R0		

Développement individuel

Domaine de compétence	Thème de formation proposé	Résultats attendus (Utiliser Verbes d'action)
.....

Commentaire de l'intéressé

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Signatures :

Collaborateur (N)

Responsable (N+1)

Responsable (N+2)

NB :

- Toute note inférieure à 40% doit faire l'objet d'un rapport circonstancié.
- Il sera judicieux qu'un rapport soit établi lorsque la note d'appréciation s'avère différente entre les deux notateurs

TITRE Relations individuelles de travail	Date de mise à jour	PLAN RH. 131	Page 7 sur 7
CHAPITRE Formation			
Procédure Identification des besoins de formation	06.2016		

PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Ordre	Opérations	Intervenants	Observations	Support
01	Lancement de la campagne d'identification des besoins de formation	DRH	Début mois de mars de N-1	Note de service
02	Identification des besoins de formation	Hiérarchie opérationnelle + intéressés	A travers des entretiens	Fiches d'évaluation des performances des compétences
03	Formalisation des besoins	Hiérarchie N1 & N2	Accord de la hiérarchie	Canevas d'IBF
04	Demande d'expression des besoins	Responsable RH En collaboration hiérarchie	Au niveau de la structure ou de l'unité	Canevas de la demande de formation
05	Estimation des dépenses	Responsable RH et hiérarchie	Au niveau de la structure ou de l'unité	Canevas prévisions budgétaires
06	Synthèse des besoins	Responsable RH	Au niveau central Groupe - Filiale	Canevas synthèse besoins de formation

NOTA : Les supports en appui aux différentes opérations peuvent être inspirés des dispositions suggérées par le rapport de procédures des systèmes de gestion de la RH

TITRE RH. 1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour	PLAN RH. 132	Page 8 sur 11
CHAPITRE RH. 13 Formation			
PROCEDURE Elaboration du plan de formation	06.2016		

ECHEANCIER DE PREPARATION DU PLAN DE FORMATION

ORDRE DES ETAPES	DESCRIPTION DES ETAPES	ACTIONS MAJEURES	ECEANCES
ETAPE 01	<p>POLITIQUE DE FORMATION</p> <p>DONNEES</p>	<p>DEFINIR UNE POLITIQUE DE FORMATION</p>	Janvier-Février de l'exercice (N-1)
ETAPE 02	<p>ELABORER STRATEGIE DE FORMATION</p> <p>DONNEES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs & projets d'évolution du Groupe - Objectifs de changement culturel & organisationnel - Dysfonctionnements constatés - Evolution des emplois 	Février -Mars de l'exercice (N-1)
ETAPE 03	<p>PREPARER PLAN MT DE FORMATION</p> <p>DONNEES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser la contribution de la formation - Comparer les profils de compétences requis et réels 	Mars-Avril de l'exercice (N-1)
ETAPE 04	<p>IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION</p> <p>DONNEES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchiser les besoins - Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte 	Mars-Avril - Mai de l'exercice (N-1)
ETAPE 05	<p>ELABORER LE PROJET DE PLAN DE FORMATION</p> <p>DONNEES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les actions de formation - Ordonnancer les actions de formation - Décrire les cahiers des charges - Vérifier la cohérence avec les orientations et les contraintes 	Mai-Juin - Juillet de l'exercice (N-1)
ETAPE 06	<p>VALIDER ET DIFFUSER LE PLAN DE FORMATION</p> <p>PLAN de COMMUNICATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Associer les partenaires à l'examen du projet de plan de formation - Tenir compte des limites budgétaires - Arbitrer & Prendre des engagements 	Septembre- Octobre de l'exercice (N-1)

TITRE RH. 1 Relations individuelles de travail	Date Mise à jour	PLAN RH. 132	Page 9 sur 11
CHAPITRE RH. 13 Formation			
PROCEDURE Elaboration du plan de formation	06.2016		

LES INTERVENANTS DANS LA PREPARATION DES PLANS DE FORMATION

ORDRE DES ETAPES	DESCRIPTION DES ETAPES	ACTEUR PRINCIPAL	PARTENAIRES
ETAPE 01	DEFINITION DE LA POLITIQUE DE FORMATION	LA DIRECTION GENERALE	CA. – DRH – DC – CP ou partenaire social
ETAPE 02	ELABORATION DE LA STRATEGIE DE FORMATION 	DRH- GROUPE COSIDER – SPA	DRH & STRUCTURE DE FORMATION FILIALES
ETAPE 03	PREPARATION DU PLAN MT DE FORMATION 	DRH – GROUPE COSIDER-SPA	Idem (02) & Directions UB
ETAPE 04	RECUEIL & ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION 	DRH – Siège GROUPE DRH filiales	Idem (2) & Direction UB + Hiérarchie
ETAPE 05	MONTAGE PROJET DU PLAN ANNUEL OPERATIONNEL 	DRH – GROUPE COSIDER –SPA DRH Filiales	Responsables GRH des structures et unités
ETAPE 06	VALIDATION DU PLAN ANNUEL OPERATIONNEL 	DG GROUPE COSIDER-SPA DG filiales	DRH Siège GROUPE et Filiales CP ou Partenaire social
ETAPE 07	DIFFUSION DU PLAN VALIDE POUR EXECUTION 	DRH – Siège GROUPE DRH Filiales	ENSEMBLE DES ACTEURS de la Formation

Cycle de formation :
 Organisme de formation : - Lieu de formation :
 Groupe :
 Période du :
 Nom et Prénom (s) :
 Structure d'affectation :

Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :

1 = **tout à fait en désaccord** 2 = **en désaccord** 3 = **plus ou moins en accord**
 4 = **en accord** 5 = **tout à fait en accord**

1. J'étais motivé à suivre cette formation	1	2	3	4	5
2. Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	1	2	3	4	5
3. Le contenu de la formation correspond à la description présentée du programme	1	2	3	4	5
4. Le contenu de la formation correspond à mes attentes et à mes préoccupations	1	2	3	4	5
5. Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage.....	1	2	3	4	5
6. Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation	1	2	3	4	5
7. Le formateur connaît son sujet.....	1	2	3	4	5
8. Le formateur communiquait de façon claire et dynamique	1	2	3	4	5
9. Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants....	1	2	3	4	5
10. La qualité des moyens pédagogiques mis en œuvre était bonne ...	1	2	3	4	5
11. La présence et la qualité des supports de cours étaient satisfaisantes...	1	2	3	4	5
12. L'équilibre entre les parties théoriques et pratiques est satisfaisant.....	1	2	3	4	5
13. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés	1	2	3	4	5
14. Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail	1	2	3	4	5

Commentaires et suggestions :

.....

.....

.....

.....

Date :

Signature :

(A renseigner par la hiérarchie pour chacun des agents ayant été formé)

NOM (de l'agent formé) :

PRENOM :

FONCTION :

FORMATION/PERFECTIONNEMENT EN Brevet professionnel des conducteurs promo 54 S01

DU 20/03/2021 **AU** 25/03/2021

Organisme prestataire : **ALREM**

1) Avez-vous été informé(e)

- Du contenu du perfectionnement suivi ?
- Des objectifs du perfectionnement suivi ?

2) L'agent met-il en œuvre les compétences acquises aux cours de la formation ?

OBJECTIFS DE FORMATION	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Techniques de conduite et de précaution lors de la conduite d'un poids lourd / transport de marchandises.				
Inspection du véhicule avant le départ, connaissances mécaniques, graissage et refroidissement du moteur, pneumatique.				

Si non pour quelles raisons ? (cocher la ou les cases de votre choix)

- La maîtrise insuffisante de ces compétences,
- Leur manque de pratique,
- Leur préférence pour des méthodes utilisées antérieurement,
- Des modalités différentes prévues par les processus,
- D'un contexte défavorable.

3) Sa façon de travailler s'est-elle transformée à l'issue de cette formation ?

- Oui
- Non

Si oui, Comment ?

- Perception plus claire de la fonction
- Meilleure coopération avec les collègues

- Meilleure analyse et décision
- Meilleure performance (organisation et exécution des tâches)

4) Cette formation a-t-elle contribué à renforcer sa motivation à travailler ?

- Fortement
- Moyennement
- Faiblement
- Pas du tout

5) Suivi des formés :

- Comment assurez-vous le suivi de votre personnel sur site ?

.....
.....
.....

- Avez-vous suivi votre personnel pendant la formation ?

- Oui
- Non

- Accompagnez-vous vos agents sur site pour améliorer leurs connaissances ?

- Oui
- Non

6) Action correctives / autres besoins de formation

- Constatez-vous d'autres écarts de compétences et de qualification ?

- Oui
- Non

Si oui, quels sont-ils ?

.....
.....
.....

- Avez-vous des propositions pour d'autres actions correctives ?

- Oui
- Non

Si oui, quels sont-ils ?

.....
.....
.....

Date et signature

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Résumé

Introduction générale

Chapitre 1 : Fondamentaux de la Gestion des Ressources Humaines et performance d'entreprise	1
Section 01 : Le Cadre Conceptuel de La gestion des ressources humaines	2
Introduction	2
1.1. Définition de la Gestion des Ressources Humain	2
1.1.1 Gestion.	2
1.1.2 Ressources	3
1.1.3 Humaines	3
1.1.4 La Gestion des Ressources Humaines	4
1.2 Evolution de la gestion des ressources humaines	4
1.2.1 Avant le 20 ^{eme} siècle	4
1.2.2 Le Début De 20 ^{eme} Siècle	5
1.2.2.1 la phase néoclassique ou la recherche de l'efficience 1900-1930	5
1.2.2.1.1'efficience technico scientifique	5
1.2.2.1. 2.L'efficience administrative, Fayol (1841- 1925) Organisation des grandes Fonctions de l'entreprise	5
1.2.2.1.3. Efficiente bureautique, Max weber 1864-1920	5
1.2.2.2 La phase moderne ou de l'intérêt pour la personne humaine 1930-1960	6
1.2.2.2.1-les perspectives de ressource humaine	6
1.2.2.2.2-La perspective behaviorale, Chester Barnard et Herbert Simon	6

1.2.2.2.3-La perspective organisationnelle <1960-1980>	7
1.2.2.2.4. L'approche systémique	7
1.2.2.2.5. Le design organisationnel et la configuration structurelle Khandwalla (1976 ,1977).	7
1.2.2.2.6. La perspective intégrative (1980)	7
1.2.2.2.7La culture et l'organisation	7
1.2.2.2.8. L'approche qualité	8
1.2.2.2.9L'approche stratégique	8
1.3. La gestion du personnel à la gestion des ressources humaines	10
1.4 L'approche contingente de la GRH	12
1.5 Les activités de la GRH	13
1.5.1 Le recrutement	14
1.5.2 La formation	14
1.5.3 La gestion des carrières	14
1.5.4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	14
1.5.4.1 La démarche générale de la GPEC	15
1.5.5 la gestion de la paie	16
1.5.6 La rémunération	16
1.5.6.1 La politique de rémunération	16
1.5.7 Les relations sociales et syndicales	17
1.5.8 L'évaluation des performances	17
1.6 Les modèles de GRH	17
1.6.1. Le modèle traditionnel	17
1.6.2. Le modelé des relations humaines	17
1.6.3. Le modelé de la gestion « moderne » des ressources humaines	17
1.6.4. Modelé de la gestion stratégique	18
1.7 Finalités de la Gestion des Ressources Humaines	18
SECTION 2 : La performance de l'entreprise et la GRH	19
2.1 Définition de la performance	19
2.1.1 Notion de performance	19
2.1.2 La performance dans l'entreprise	19
2.2 Les composantes de la performance	20
2.2.1 L'efficacité	20
2.2.2 L'efficience	21

2.2.3 la pertinence	21
2.3 Les types de la performance dans l'entreprise	22
2.3.1 Performance stratégiques	22
2.3.2. La performance économique	22
2.3.3. La performance commerciale	23
2.3.4. La performance sociale	23
2.3.5 Performance organisationnelle	24
2.4 Définition de la performance des R.H	24
2.4.1 Les trois types des savoirs fonctionnels	25
2.4.2 L'évaluation de la performance R.H	26
2.5 La fonctions RH et leur performance	28
2.5.1 Performance du recrutement	28
2.5.2Performance de l'évaluation individuelle	29
2.5.3Performance des rémunérations	29
2.5.4Performance de la gestion de compétences	29
2.5.5Performance de la gestion des carrières	30
2.5.6 Performance de la gestion de l'encadrement supérieur	30
2.6 Mesure de la performance GRH	30
2.7Les indicateurs de la performance RH	31
2.8. La performance des RH et celle de l'entreprise	32
2.9 Le lien entre GRH et performance de l'entreprise	32
conclusion	32
Chapitre 02 : La Formation Du Personnel Dans L'entreprise	33
Section 01 : Généralités sur la formation du personnel Introduction	34
Introduction	34
1.1. Evolution historique de la formation	34
1.1.1 Première période: de 1971 a 1975	34
1.1.2 De 1976 à 1982	35
1.1.3 De 1983 à 1992	35
1.1.4 A partir de 1993	35
1.1.5 Aujourd'hui	36
1.2 Définition de la formation	36
1.2.1 Notion de la formation	36

1.2.2 Formation du personnel	37
1.3 Enjeux de la formation	38
1.3.1. Du point de vue stratégique	38
1.3.2. Du point de vue social	38
1.3.3. De point de vue du processus de gestion	39
1.4. Les objectifs possibles de la formation	40
1.4.1. Du point de vue de l'organisation	40
1.4.2. Du point de vue des individus	41
1.5 Les types de la formation	41
1.5.1 Formation adaptation	41
1.5.2 Formation Gestion prévisionnel du personnel ou mobilité	42
1.5.3 Formation Outil intellectuel	42
1.5.4 Culture d'entreprise	42
1.5.5 Formation Mobilisation sur un projet de l'entreprise .	42
1.6 Politique de la formation	43
1.6.1 Définition de la politique de formation	43
1.6.2 Les objectifs d'une politique de formation	43
SECTION 02 : Le processus de la formation	44
2.1 Identification et analyse des besoins en formation	44
2.2 Les niveaux d'analyses des besoins	44
2.2.1 Au niveau individuel	44
2.2.2 Au niveau de l'entreprise	45
2.2.3 Au niveau stratégique	45
2.3 les méthodes de l'identification des besoins de formation	45
2.3.1 L'analyse de la stratégie globale de l'entreprise et de la GPEC (« gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »	45
2.3.2 L'identification des besoins « stratégique » au niveau d'un département	45
2.3.3 L'analyse « compétences par métier-fonction »	46
2.3.4 Les entretiens de développement entre le responsable et de ses collaborateurs	46
2.3.5 Le recueil des souhaits de formation individuels	46
2.3.6 L'analyse des « incidents critiques »	46
2.4 Elaboration du plan de formation	47
2.4.1 Définition du plan de formation	47

2.4.1.1. Le plan de formation peut comporter deux type d'action	48
2.4.2. La constitution du plan de formation	48
2.5 Le suivi de la formation	51
2.6 L'évaluation des effets de la formation	52
2.6.1 L'effet de la formation sur les salaries	53
2.6.2 L'effet de la formation sur l'entrepris	53
Concluion	54
Chapitre 03 : Enquête au sein de Cosider Projet M 28	55
SECTION 1 : présentation de l'entreprise d'accueil	56
1.1 Présentation de COSIDER TRAVAUX PUBLICS	56
1.1.1 Définition	56
1.1.2 L'identité de COSIDER	57
1.1.3 Principales activités	57
1.1.4 Stratégie de COSIDER	57
1.1.5 Organigramme	58
1.2présentationde COIDER PROJET M28	59
1.2.1 L'identité de COSIDER PROJET M28	59
1.2.2 Définition de Cosider Projet Metro 28	59
1.2.3Objectifs et missions	60
1.2.4Les principaux buts du projet de métro M28 afin d'atteindre	61
1.2.5Organigramme	62
Section 02 : l'interdépendance entre la formation et performance de l'entreprise : COSIDER PROJET M28	63
2.1. La politique de formation chez COSODER	63
2.2 Evaluation de la performance de COSIDER PROJET M 28	67
2.2.1 chiffre d'affaires	67
2.2.2 Résultats net	68
2.2.3 Rentabilité financier	69
2.2.4-Effet de La performance des salaries sur performances de l'entreprise	69
2.2.5Les prévisions des principaux indicateurs HSE	70
Section 03 : Suivi de formation dans l'entreprise COSIDER	71
3.1 Suivi des évaluations à chaud de l'année (2017-2021)	71
3.2 Suivi des évaluations à froid	74
3.2.1: Résultats d'exploitation des grilles d'évaluation par formation	74

3.2.2 Résultats d'exploitation par domaine	77
3.2.2.1 Formations Technique	77
3.2.2.2 Formation Administration	79
Section 04 : Analyse critique l'effet de la formation du personnel sur la performance de l'entreprise	81
4.1. Résultats et dépouillement	81
conclusion	101

Conclusion générale

Questionnaire

Bibliographie

Annexes