

**.0MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE.**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT.

ENSM, Pôle Universitaire De KOLEA.



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES.

Master en Management des Ressources Humaines.

**L'impact de la formation sur la performance
Organisationnelle.**

Cas : El Wataniya Télécom Algérie (Ooredoo).

Élaboré par : BELHOUL Ikram

Encadré par : Dr. BELALI Mounir

Année : 2020 / 2021

Résumé

De nos jours, les entreprises considèrent la formation des salariés comme la pierre angulaire de leurs politiques et leurs stratégies de gestion, sert à l'amélioration de niveaux de connaissances, intelligence et compétences des employés. Dans cette perspective, notre travail vise à étudier l'impact de la formation des salariés sur la performance organisationnelle, en s'appuyant sur une approche qualitative, à travers des entretiens semi-directifs, avec les responsables formation, compétence et performance. Au sein d'une entreprise multinationale WTA, Ooredoo. Notre objectif est d'identifier l'apport de la formation à la gestion de compétence afin de déterminer les indicateurs de la performance organisationnelle. Les résultats démontrent que la contribution du personnel et la compétence comme clé et vecteur principal de la performance de l'entreprise, par la formation. qui vise à l'atteinte de l'efficacité, la productivité de l'entreprise, l'augmentation de la masse salariale, et la fidélisation des salariés en évitant le turnover.

Mot clés : formation, évaluation de la formation, gestion par les compétences, la performance organisationnelle, efficacité, le rendement de la productivité, turnover.

Abstract

Nowadays, companies consider employee training as the cornerstone of their policies and management strategies, used to improve the level of knowledge, intelligence and skills of employees. In this perspective, our work aims to study the impact of employee training on organizational performance, based on a qualitative approach, through semi-directive interviews, with managers of training, competence and performance. Within a WTA multinational company, Ooredoo. Our objective is to identify the contribution of training to competence management in order to determine the indicators of organizational performance. The results show that the contribution of the personnel and the competence as key and main vector of the performance of the company, through training. That aims to achieve efficiency, productivity of the company, increase the payroll, and retention of employees by avoiding turnover.

Key words: training, training evaluation, competency-based management, organizational performance, efficiency, productivity return, turnover.

ملخص

في الوقت الحاضر، تعتبر الشركات تكوين الموظفين بمثابة حجر الزاوية لسياساتها واستراتيجياتها الإدارية، حيث تعمل على تحسين مستويات المعرفة، الذكاء ومهارات الموظفين. من هذا المنظور، يهدف عملنا إلى دراسة تأثير تكوين الموظفين على الأداء التنظيمي، بناءً على نهج نوعي، من خلال المقابلات شبه المنظمة، مع مديري التكوين، المهارات والأداء. ضمن شركة متعددة الجنسيات، WTA Ooredoo. هدفنا هو دراسة مساهمة التدريب في إدارة المهارات من أجل تحديد مؤشرات الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن مساهمة الموظفين والمهارات هي المحرك الرئيسي والأساسي لأداء الشركة من خلال التكوين الذي يهدف إلى تحقيق الكفاءة، إنتاجية الشركة، زيادة فاتورة الأجور، وولاء الموظفين بتجنب الاستقالة.

الكلمات المفتاحية : التدريب، تقييم التدريب، إدارة المهارات، الأداء التنظيمي، الكفاءة، المرودية الإنتاجية، استقالة الموظفين.

REMERCIEMENTS

À L'issue de la bonne réussite pendant le cursus scolaire, je tiens à remercier **le bon dieu** pour la persévérance, le courage, la santé, L'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il m'a gratifié.

Mes remerciements les plus sincères vont à :

Mon encadreur **Mr. BELALI Mounir** pour ses précieux conseils, sa patience, sa rigueur, son orientation qui m'a aidée, sur tout dans la mauvaise situation que le monde a vécue –la crise sanitaire- et son intérêt incontestable qu'il porte à tous les étudiants.

J'exprime toute mes reconnaissances à **Mr. Bouchetara Mr. Yahiaoui et Mr. Mezaache** pour leurs bonnes volontés et leurs pertinentes remarques durant ma préparation de mon mémoire Ainsi que **les membres de jurys** qu'ils m'ont accepté de juger mon présent Travail et de l'enrichir par leurs remarques.

Mes vifs remerciements vont également à ma tutrice **Mme.Selali Imen** "très adorable" pour son accueil, sa généreuse, sa gentillesse, son accompagnement, et sa professionnalité qui m'a permis d'avancer dans ma recherche. Ainsi que toute l'équipe d'Ooredoo, son dynamisme, et progression surtout **Mme. Hadda** "la souriante", avec ses motivations, orientations j'ai énormément appris.

Mes très **chers parents**, la lumière de ma vie, auxquelles je ne rendrais jamais assez pour tout ce qu'ils ont enduré de m'élever et faire de moi ce que je suis devenu.

Mes adorables Sœurs **Zola et Kati**, en signe d'amour et de gratitude pour le soutien moral, les sacrifices, et les encouragements faites à mon égard. Aussi, mon petit frère **Youcef** que je le souhaite un meilleur avenir. Ainsi ma cousine **Sara** qu'elle est tjrs à mes côtés.

Mon oncle **Rabah**, ma tante **Zakia**, les plus précieux à mon cœur.

Mes chères copines, le bonheur de ma vie, mes sœurette qui ne me sont jamais laissé au pire et au bon durant ma vie, je les adore très fort : **Ihcn, Rajaa, Warda, Sara, et Selma**. Également, **Maamar**, mon ami depuis l'enfance.

Amine, Oussama, Dalila, Meriem, Nadia, Mouna, Chainez, Amira, Redoane, Sofiane, Kamal, Housseem, Zakaria, Khouloud, Nada, la team CFC.

Et toute la promotion 2020-2021.

Sommaire

Résumé	I
Remerciement	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Liste des abréviations, sigles et acronymes	VIII
Introduction	01
Problématique	03
Chapitre I : La revue de littérature et le cadre conceptuel	05
Section 01 : Revue de Littérature.....	06
Section 02 : Cadre Conceptuel.....	13
1. Les fondements de la formation.....	13
1.1. La définition de la formation.....	13
1.2. Les types de la formation	14
1.3. Les enjeux de la formation	15
1.4. Le cadre juridique de la formation	17
1.5. La norme de la qualité de formation	21
1.6. La politique de la formation	06
2. La gestion des compétences	31
2.1. La définition des concepts de bases.....	31
2.2. L’approche globale de la compétence.....	35
2.3. Les catégories des compétences.....	38
2.4. La compétence de la direction des ressources humaines....	40
2.5. Le plan de développement des compétences	41
2.6. Bénéfices potentiel d’une approche de gestion des compétences	43

3. La Performance de l'entreprise.	44
3.1. Le concept de la performance	44
3.2. Les approches de la performance de l'entreprise	45
3.3. La performance et compétence	46
3.4. L'évaluation de la performance	47
3.5. Apport de la formation à la performance	48
Chapitre II : Cadre méthodologique Et contexte organisationnel.....	51
Section 01 : Le cadre méthodologique.....	52
1. Le paradigme épistémologique.....	52
2. La démarche méthodologique	53.
3. Les outils de collecte des données	53
3.1. Observation	53
3.2. La recherche documentaire.....	53
3.3. Entretien	55
4. La population et le choix de l'échantillon	55
5. Les outils d'analyse des données	55
Section 02 : Le contexte organisationnel	58
1. La présentation d'Ooredoo	58
2. L'historique d'Ooredoo.	59
3. L'évolution du logo d'Ooredoo	60
4. Les valeurs d'Ooredoo	60
5. Personnalité d'Ooredoo	60
6. Objectifs d'Ooredoo.....	61
7. Vision d'Ooredoo	61
8. L'organigramme général	63
9. L'ogigramme DRH.....	64
10. La structure d'Ooredoo.	65
11. La vision et la nouvelle organisation de RH.	69
Chapitre III : Résultats et discussions.....	70

Section 01 : la fonction formation selon Ooredoo.	71
1. Les fondements de la gestion de formation selon Ooredoo.	71
2. Le logigramme du processus de formation selon Ooredoo.	76
3. Description du processus de la formation selon Ooredoo.	77
Section 02 : La gestion des compétences selon Ooredoo.	86
1. Les leviers de l'évaluation des compétences.	87
2. Apport de la formation à la gestion de compétences.	91
Section 03 : la performance organisationnelle.	93
1. Les indicateurs de la performance organisationnelle.....	93
2. Apport de la formation à la performance organisationnelle.....	94
Section 04 : Synthèse et recommandation.	95
Conclusion.	99
Reference bibliographique.	101
Annexe.	104
Annexe A Evaluation a chaud	105
Annexe B Evaluation a froid	108
Annexe C Guide d'entretien	111

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	L'intitulé du tableau	Page
Tableau (01)	La relation entre la formation et la performance organisationnelle	10
Tableau (02)	La compétence de la direction des ressources humaines	40
Tableau (03)	Bénéfices potentiels d'une approche de gestion des compétences	43
Tableau (04)	Différentes approches de la performance	45
Tableau (05)	Les personnes interviewées	55
Tableau (6)	La différence entre le codage fermé et le codage ouvert	57
Tableau (7)	La différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique	58
Tableau (8)	La comparaison des résultats atteintes par l'organisme Ooredoo et les résultats de la revue de littérature	95

LISTE DES FIGURES

Figure	L'intitulé de la figure	Page
Figure 01	Les objectifs de formation para port au salariés	16
Figure 02	Les outils juridiques de la formation professionnelle	18
Figure 03	la législation fiscale de la formation	19
Figure 04	Les dispositifs de la réglementation fiscale de la formation (1)	20
Figure 05	Les dispositifs de la réglementation fiscale de la formation (2)	21
Figure 06	Un détail du processus formation	23
Figure 07	Le processus formation	24
Figure 08	Le processus d'analyse des besoins	26
Figure 09	Le modèle d'évaluation Kirkpatrick	29
Figure 10	Le modèle d'évaluation d'efficacité de la formation CIRO	30
Figure 11	Les dimensions de la compétence	32
Figure 12	Les compétences et l'interfaces entre les individus et les organisations.	35
Figure 13	Les compétences organisationnelles	36
Figure 14	Les composantes de la compétence organisationnelle.	37
Figure 15	La création de la compétence organisationnelle	37
Figure 16	Le modèle de la roue des compétences	38
Figure 17	la performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité	44
Figure 18	Les trois types pour analyser les données qualitatives	56
Figure 19	La présentation du logo d'entreprise Ooredoo.	60
Figure 20	Les valeurs de l'entreprise Ooredoo	60
Figure 21	La présentation de la personnalité de l'entreprise Ooredoo	60
Figure 22	Analyse Swot de l'entreprise Ooredoo	62
Figure 23	L'organigramme général de l'entreprise Ooredoo	63
Figure 24	Logigramme de DRH de l'entreprise Ooredoo	64
Figure 25	L'enjeu de la formation au sein d'Ooredoo	75

Figure 26	Logigramme du processus formation au niveau de l'organisme Ooredoo	76
Figure 27	Le département Talent management et développement au niveau de l'organisme Ooredoo	86
Figure 28	Le critère de potentiel d'un employé au sein de l'organisme Ooredoo	88
Figure 29	Les critères d'évaluation selon Ooredoo.	91
Figure 30	Amélioration de la performance organisationnelle	97
Figure 31	Le rôle des pratiques GRH sur l'amélioration de la performance organisationnelle	98

LISTE DES ABREVEATIONS, SIGLES, ACRONYMES

Abréviations	Significations
GRH	Gestion Des Ressources Humaines.
RH	Resource Humaine.
DRH	Direction Des Ressources Humaines.
WTA	Wataniya Télécom Algérie.
KPI	Key Performance Indicator.
QTEL	Qatar Telecom.
KIPCO	Koweït Projets Company.
2G	Deuxième Génération.
3G	Troisième Génération.
4G	Quatrième Génération.
PMO	Project Management Office.
B2B	Business to Business.
ERP	Entreprise Resource Planning.
D.A	Directeur Adjoint.
D.O	Directeur des Organisations.
CDS	Chef de Service.
CIF	Congé Individuel de Formation.
CPF	Compte Personnel de Formation.
DIF	Droit Individuel à la Formation.
VAE	Validation des Acquis d'Expérience.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans un environnement incertain, caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, l'entreprise doit être appelée à atteindre des objectifs liés à la performance pour qu'elle puisse, non seulement survivre, mais concurrencer. Dans cet environnement turbulent l'entreprise cherche la productivité pour tenir face à la concurrence, et pour améliorer, si non maintenir sa position dans l'échiquier social.

Dans cette optique la plus part des entreprises, en vue de s'adapter à ces nouvelles données, attribuent une nouvelle dimension à la structure du personnel appelée la structure des ressources humaines, car ce qui différencie les entreprises développées des autres qui ne le sont pas, c'est la ressource humaine qui la compose.

La stratégie de toute entreprise accorde à la formation une place privilégiée dans le cadre de la politique des ressources humaines. Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, en lui consacrant une enveloppe financière importante pour combler l'écart entre les performances attendues et l'action actuelle.

Dans ce sens, on peut dire que, la bonne gestion de compétence devrait permettre d'améliorer l'efficacité de l'entreprise par un arrimage concurrentiel entre les emplois et les individus. En comparant les niveaux de compétences requis avec les niveaux de compétences présentes, il est possible de déterminer les stratégies de formations et de développement à mettre en œuvre pour soutenir la croissance de l'organisation.

Donc, La formation se révèle nécessaire pour permettre aux employés de s'adapter à toutes ces évolutions qui touchent à la fois les relations humaines, la technique, le produit et le marché. En répondant à la problématique a un triple besoin « la satisfaction - l'intégration et la motivation des travailleurs ». **BOUDABBOUS 2007, p22.**

En rajoutant que l'évaluation de formation constitue un processus essentiel à la démonstration des effets de la formation dans les entreprises et son amélioration continue.

Plusieurs recherches observent que, l'élément qui empêche la croissance des organisations est le manque d'investissement en matière de formation ainsi que l'encouragement à la formation continue. Il s'agit alors d'un investissement indispensable pour renforcer les compétences des salariés. **Gaha, (2010)**

En toute logique, les entreprises se doivent d'encourager les salariés à adhérer et à s'engager dans la formation continue. Celle-ci est devenue, signe qua non, pour le maintien et la continuité de la performance organisationnelle de l'entreprise. Force alors est de relever que la performance organisationnelle se développe par la compétence de ses employés, et par le degré de leur formation.

Les raisons du choix du thème :

Notre thème de recherche est de traiter l'impact de la formation continue sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise **WTA, Ooredoo**, ce qui sert à conduire à ces raisons suivantes :

- Le sujet de la formation est un sujet **d'actualité** dans le monde de travail.
- La formation dans l'entreprise **Ooredoo** est le point essentiel d'ont elle profite pour garder sa place comme étant un leader, et l'obtention de ses objectifs.
- L'intérêt particulier que présente les pratiques **GRH** autour de la logique de compétence et de l'intelligence, qui mérite bien d'être traité et étudié, qui contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle, et constitue l'un des facteurs d'existence des sociétés modernes.

Les objectifs de la recherche :

- Identifier l'importance de la formation vis –à –vis salariés et déterminer son impact sur leur savoir être et savoir-faire.
- Connaître quelques outils conceptuels relatifs à la gestion des compétences.
- Démontrer la relation existée entre la gestion de compétence et la formation, en expliquant les pratiques de la gestion des ressources humaine, en dépend du capital humain pour identifier les indicateurs qui permet l'amélioration de la performance organisationnelle.

La question de la contribution de la formation des salariés à la performance des entreprises est essentielle pour le salarié qui sera plus conforme au travail que pour l'entreprise qui améliorera sa croissance. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

« Comment la formation contribue à la performance organisationnelle ? »

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative, étude descriptive analytique qui se base sur des entretiens et des observations.

À cet effet, pour réaliser notre étude nous avons consulté quelques sources bibliographiques et nous nous sommes intéressés d'effectuer notre stage au sein d'El Wataniya Telecom Algérie (Ooredoo) le premier opérateur multimédia de téléphone mobile en Algérie. Nous avons donc cherché à travers notre stage pratique à la direction de la formation d'Ooredoo à mieux connaître le développement de compétence des salariés qui permet à la contribution de la performance organisationnelle.

Cet humble travail est élaboré à travers un plan qui s'organise autour de quatre chapitres :

- **Introduction**

- **Problématique**

- **Chapitre I : la revue de littérature et le cadre conceptuel**

Ce chapitre se compose de deux sections l'une est consacrée pour la revue de littérature (Exposition des études précédentes effectuées en rapport avec notre sujet de recherche) et l'autre pour le cadre conceptuel (définition de tous les concepts clés liés à notre thématique).

- **Chapitre II : Le cadre méthodologique et contexte organisationnelle**

Ce chapitre est composé à deux sections la première est consacré à la méthodologie de la recherche, la seconde est réservée à une présentation générale de l'entreprise d'accueil de El Wataniya Télécom Algérie (Ooredoo).

• **Chapitre III** : Présentation et discussion des résultats

Il est composé de quatre sections la première section est réservé à la fonction formation au sein d'Ooredoo de toute ses principes et processus, la deuxième section concerne la gestion des compétences dont il est détaillé le plan de développement des compétences en rapport à la formation, troisième section porte sur les indicateurs de la performance organisationnelle. Et en terminerons par une synthèse et recommandation.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTERATURE

ET

CADRE CONCEPTUEL.

Ce premier chapitre est distingué en deux parties, l'une pour la revue de littérature et l'autre pour le cadre conceptuel en détaillant les concepts liés à notre thématique.

Section 01 : La revue de littérature

Les études établis auparavant par les chercheurs sont considérées comme un point de départ réel pour d'autres études qui permettent de fournir une base de données pertinente. La recherche bibliographique que nous avons effectuée, nous a conduit à consulter et discuter les travaux de recherches précédentes, portant sur notre sujet de recherche ou proche, où cela nous a aidé à faire un diagnostic précis du notre problème de recherche d'une manière globale.

1/ DETANG-DESSENDRE, (2010) montre que L'objectif d'une entreprise, lorsqu'elle investit dans la formation, est d'améliorer la production de ses salariés, soit directement sur le poste, soit en augmentant leur adaptabilité à des changements technologiques ou organisationnels

RODRIGUEZ et, VENTURA (2003) ; TZAFRIR, (2005) ils ont démontrés que la formation vise à améliorer les compétences des employés et à améliorer ainsi la performance et la satisfaction au travail. Elle constituerait une permission d'avoir une approche légitime par les compétences. L'enjeu de cette approche étant d'unir entre la consolidation des compétences individuelles et le renforcement du travail collectif qui est aussi le dynamiseur des capacités individuelles. La formation est alors un instrument de création de compétences individuelles et collectives dans l'organisation.

En fait, la formation prend de plus en plus une place indispensable dans les organisations. Celles-ci sont de plus en plus ouvertes à l'idée de former leurs salariés. Elles considèrent que la formation est la clé du développement des compétences.

(Cité par BOUKHEROUF, 2011)

Pour clore, la formation, est un assemblage de renouvellement professionnel et d'enseignement, présente le système le plus important dans le développement de cette stratégie. Elle améliore les compétences et les aptitudes nécessaires aux tâches des salariés. Elle représente une place appréciable dans la vie professionnelle de l'organisation.

2/ Selon, Dr. Larras.CH, (2020 « *La gestion des connaissances (en Anglais Knowledge Management) se présente comme l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de : analyser – identifier - percevoir - organiser - partager - mémoriser les connaissances entre les membres des organisations. Elle est considérée comme un enjeu stratégique pour objectif de compétitivité et la pérennité organisationnelle.* »

Elle rajoute : « *La valorisation des connaissances, est une question au centre de la stratégie des entreprises. En effet, si longtemps elles se sont basées sur une logique taylorienne centrée sur la productivité et la rentabilité, elles s'orientent aujourd'hui vers leur capital immatériel* ».

ZARIFIAN (1999) ; BOTERF, (2001) ont démontrés que « *cette nouvelle forme d'organisation est née d'un "passage" de la compétence individuelle à la compétence collective, ce qui lui donne sa particularité et une grande importance pour finaliser et procéder à des choix stratégiques ce qui mène à la gestion par la compétence* »

De plus, « *Certaines Responsable d'entreprise disent plus souvent que le but de la formation pour eux est pour améliorer les compétences des salariés, cette réponse signifie que la formation est un moyen de rendre leur travailleurs plus efficaces, plus productifs, pour qu'il contribue davantage à la performance globale d'entreprise.* »

RIVARD et LAUZIER (2013)

Par déduction, Dans une organisation, la compétence constitue "le point de départ" dans le processus opératoire. C'est une combinaison des savoirs, des aptitudes et de volonté professionnelle d'une personne.

Selon la revue, « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », Zineb, 2017/2 (n°17), discute des articles qui ont relation avec la performance organisationnelle

3/ Selon Baret (2006) note que La performance est un concept multidimensionnel « *performance globale* » difficile à mesurer techniquement. Elle représente l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

Autrement dit que la performance est « *comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* ».

Selon C. Marmuse (1997) Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À cet effet, V. Barraud-Didier et al. (2003), précisent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines

L'auteur **Yvon Pesqueux**, a mentionné que la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

Selon Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. (1994), En ce qui concerne la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

Alors que la performance concurrentielle, liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

M. KALIKA considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant

Cumby et Conrod (2001) Pour ce qui est de la performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement

des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986).

G. ROBLES et al., (2005) En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance. Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence. L'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client

A. Lejeune et al., (2001). Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence. L'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client Pour maximiser cette valeur pour les clients et devenir la meilleure de leur marché. M. Treacy et F. Wiersema (1999) proposent trois voies d'excellence aux entreprises : l'Excellence Opérationnelle, l'Excellence en Performance Produit, l'Excellence en Relations. Dans le même sens, P. Pinto (2003) souligne que, quelle que soit sa nature, la performance doit être durable, ce qui démontre la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge.

La recherche suivante démontre la relation entre la formation des salariés et la performance organisationnelle de l'entreprise. Les résultats de l'analyse du modèle de recherche montrent l'existence d'un lien significatif entre ces deux dimensions que nous avons ordonnés sur le tableau suivant :

Cité par (Ahouak Chouchane, Hanène Louati, Sami Boudabouss,2017)

Tableau (01) : La relation entre la formation et la performance organisationnelle

	Un impact positif	Un impact négatif
L'auteur Dragomir (2010)		Les employés formés quittent l'entreprise et que l'entreprise aura à assumer de nouveaux coûts et des pertes de rendement. Selon lui, ces dépenses représentent un épuisement pour le budget lorsque la formation perd sa valeur, ou lorsque les employés changent d'emploi ou quittent l'entreprise.
457 l'Union Euro- péenne.		L'effet de la formation sur l'efficacité et la profitabilité a un impact négatif. Les dépenses et le nombre d'heure en formation ont une association négative avec les ventes, les bénéfices et les gains des ventes.
1004 Entreprises Canadiennes		L'effet de la formation sur le rendement et la productivité des employés. Ils ont déduit une surestimation de l'effet de la formation sur la productivité
155 entreprises manufacturières américaines. 157 entreprises privés. des entreprises industrielles de Michigan aux États-Unis	Une relation positive entre la formation et la productivité de l'entreprise. Augmentation de la masse salariale et la motivation pour la formation contribuent à une meilleure performance organisationnelle	
500 entreprises françaises et 1182 entre- prises suédoises	L'impact du capital humain au cours du processus de la formation sur la productivité. Ils ont observé une relation positive entre la formation et la valeur ajoutée pour une meilleure performance organisa-	

	tionnelle.	
Les entreprises tunisiennes les dirigeants voient	Les salariés deviennent plus adaptables dans leur travail. Ils développent de nouvelles compétences dans l'espoir d'avoir une plus grande autonomie professionnelle. Être capables d'occuper une place importante dans la hiérarchie de l'entreprise.	les dépenses engagées pour la formation des salariés creusent le budget de l'entreprise.

Source : Élaboré par nos propres soins.

Dragomir (2010) démontre que 'il existe un impact négatif entre la formation des salariés et la performance organisationnelle. Ceci s'explique par le fait que les salariés hautement qualifiés et formés quittent souvent et volontairement leur entreprise pour travailler dans une autre qui leur confère des promotions et une carrière meilleure. Ce qui pourrait engendrer pour l'entreprise des coûts et des pertes parce que lui faudrait former de nouveaux salariés.

Selon les résultats d'Aragon-Sanchez et al., (2003) qui ont réalisés leur étude auprès d'un échantillon de 457 entreprises situées au sein des pays de l'Union Européenne. Il mit en évidence la relation négative entre la formation des salariés et la performance organisationnelle. L'objectif de leur étude est d'examiner l'effet de la formation sur l'efficacité et la rentabilité Ils ont constaté que les dépenses et le nombre d'heure en formation ont une association négative avec les ventes, les bénéfices et les gains des ventes.

Ca va également dans le même sens que la recherche de Kayahan (2006) et Dostie et Pel-leir (2007). Ils ont réalisé une étude sur un échantillon composé de 1004 des entreprises canadiennes par une enquête sur le milieu de travail et les employés au Canada, Qui notent que l'effet de la formation sur la performance organisationnelle est négatif. Ils ont visé l'impact de la formation sur le rendement et la productivité des employés. Par la suite ils ont déduit une surestimation de l'effet de la formation sur la productivité. Selon le résultat suivant noté par Kayahan (2006) « *qualifie de faible l'impact de la formation sur la productivité, puisqu'une augmentation de 5 % de la proportion d'employés formés est associée à un accroissement de 0,3 % de la productivité* ».

Cependant, les résultats de cette recherche divergent avec les travaux d'autres chercheurs qu'ils ont identifié des effets positifs de la formation sur la performance organisationnelle.

Dragomir, (2010). Holzer et al., (1993) qui ont pour objectif d'étudier l'effet des subventions sur la formation au sein des entreprises industrielles de Michigan aux États-Unis (157 entreprises privées), Cette étude vise à examiner l'impact des programmes de formation sur la performance organisationnelle. Elle affirme qu'une augmentation de la masse salariale et la motivation pour la formation contribuent à une meilleure performance organisationnelle.

Bartel (1994), de sa part, trouve une relation positive entre la formation et la productivité de l'entreprise, Ceci est affirmé par un échantillon de 155 entreprises manufacturières américaines. Egalement, Ballot, Fakhfakh et Taymaz (2001) ont observés une positivité entre la formation et la performance organisationnelle par une étude réalisée au moyen d'une enquête auprès d'un échantillon de 500 entreprises françaises et 1182 entreprises suédoises. Leur objectif est d'examiner l'impact du capital humain au cours du processus de la formation sur la productivité des entreprises françaises et suédoises. Ils ont observé une liaison positive entre la formation et la valeur ajoutée pour une meilleure performance organisationnelle.

Soutenons que, dans les entreprises tunisiennes, les salariés bénéficient d'une formation à travers laquelle ils deviennent plus adaptables dans leur travail et par laquelle ils apprennent à développer de nouvelles compétences dans l'espoir d'avoir une plus grande autonomie professionnelle et d'être capables d'occuper une place importante dans la hiérarchie de l'entreprise. En ce qui concerne l'aspect négatif du résultat de cette recherche, les dirigeants, bien qu'ils soient conscients de l'importance de la formation, pensent que les dépenses engagées pour la formation des salariés creusent le budget de l'entreprise.

Il y a plusieurs types de formation, mais chacune coûte cher, et selon cette recherche, les entreprises tunisiennes n'osent pas dépenser sur la formation et ils veulent enfin de compte que le salarié tunisien soit déjà formé et expérimenté. Par ailleurs, la formation demande la plupart du temps des formateurs étrangers à l'entreprise, ce qui va engendrer des coûts supplémentaires à l'entreprise. En plus, les dirigeants soutiennent qu'il n'est pas rentable

de former les salariés pour les voir se déplacer vers d'autres entreprises pour chercher des postes plus rémunérant.

Section 02 : le cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts et dimensions essentielles qui permettront d'encadrer l'objet de notre étude.

1. La notion de la formation

1.1. La définition de la formation

- **Définition 01 :**

La notion de la formation est polysémique, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus. Généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation.

(Ferroul Ghiles et al, 2004, p 80)

- **Définition 02 :**

(Cité par J.P CITEAN, 1992) La formation est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles.

(Lamaouche.N, Menasri.k 2013/2014, p21)

- **Définition 03 :**

C'est un processus planifié et continue qui a pour but d'acquérir chez les travailleurs un nombre de savoir et de nouveau savoir-faire, ce processus aide à gérer les comportements des employeurs dans un cadre permettant de garantir l'amélioration et la réussite de la réalisation de ce travail. Elle a aussi pour objectif d'installer chez les ressources humaines les éléments de bases avec lesquels peuvent réaliser leurs travaux.

(k. Jehanzeb, A.Abulhamid & des autres, 2015, p 208-209)

- **Définition 04 :**

C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs de l'organisations et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures.

(Rivard et Lauzier, 2013, p 15)

De ces définitions, on déduit que la formation est un ensemble de méthodes, de techniques ou d'actions pédagogique que l'entreprise offre à ses employés afin qu'ils développent leurs compétences en

1.2. Les types de la formation

On distingue plusieurs types de formation :

1. Formation continue, ou recyclage

Appelant aussi, une formation permanente qui comporte tous les programmes destinés à des personnes qui travaillent ou qui n'ont pas encore travaillé, et qui veulent compléter une formation de base insuffisantes ou mal adaptée au monde des entreprises. Ou qui veulent évoluer vers des fonctions plus intéressantes. Elle permet aussi à chaque travailleur de s'adapter aux évolutions techniques, sociales, juridiques ou réglementaires qui influent sur leur fonction.

2. Formation obligatoire

Certaines formations sont obligatoires pour accéder à des postes particuliers et les conserver. Elles peuvent être organisées par un secteur d'activité comme préalable pour occuper un poste donné. Ces formations sont sanctionnées par des attestations de participations ou de réussite.

3. Formation diplômante

Nous utiliserons le terme diplôme pour désigner tout document prouvant la participation ou la réussite d'une formation : certificat, attestation, titre de compétence, etc.

La reconnaissance par un diplôme peut être :

- **Réglementée** : la formation répond à des normes fixées par une législation, et le diplôme est délivré en vertu de celle –ci par une institution agréée, ou directement par une institution publique.
- **Notoire** : un secteur d'activités, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de la formation.

4. Formation inter et intra-entreprise

La formation interentreprises est ouverte à toutes les entreprises intéressées par un sujet.
(Alain Hosdey, 2009, p 33-34)

1.3. Les enjeux de la formation

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises, et contribue à améliorer la performance des entreprises :

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés.
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches.
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...).
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- **Une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.
- **Une stratégie proactive de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

(CHLOE GUILLOT-SOULEZ, 2016, p 82)

✚ Les objectifs de la formation par apport aux salariés

L'orientation des conditions de l'organisation du travail dans un contexte de transformation :

Figure (01) : Les objectifs de la formation para port au salarié.



Source : Élaboré par nos propres soins à partir du cours Dr. Mezaache, ENSM, 2021, p 08

- ✚ Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise.
- ✚ Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale... .

(CHLOE GUILLOT-SOULEZ, 2016, p 82)

1.4. Le cadre juridique de la formation

▪ **Évolution du cadre réglementaire de la formation professionnelle en Algérie**

Le cadre légal de la formation professionnelle en Algérie est pauvre, du fait l'absence des lois de FPC. Donc, la législation Algérienne n'est pas organisée ni par le cadre juridique ni par un dispositif conventionnel, sauf le décret 82-298.

Nous allons présenter les dispositifs réglementaires depuis l'année **1982** allant jusqu'à **2018**.

A. Disposition de loi 90-11 du 21/04/1990

Article 06 : la formation professionnelle est un droit acquis, qui ouvre le chemin à la promotion, sans encadrer des impératifs pour l'organisation de ce droit.

Article 54 : Outre le cas d'absence pour des causes prévues à la législation de la sécurité sociale. L'employé peut bénéficier d'absence sans perte de rémunération, puisqu'il suit des cycles de formation professionnelle ou syndicales ou pour passer des examens académiques ou professionnels.

Le crédit d'heures d'absences considéré comme une période travaillée.

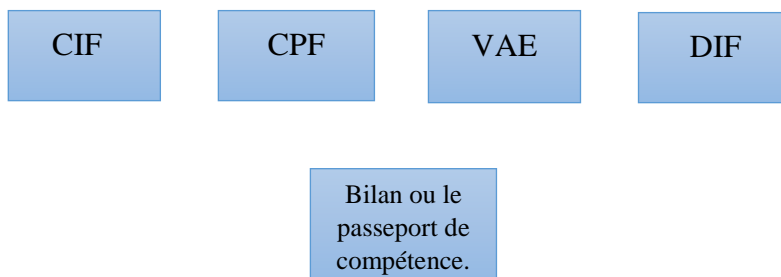
Article 57 : Il consiste de chaque organisme employeur mettre en place un programme de formation contenant les actions de formations et son perfectionnement, l'avis du comité de participation en pratique, pour les délégués des personnels trouve que n'est pas intéressant.

Article 58 : le renforcement de l'ampleur formation ou de perfectionnement orienté vers : l'actualisation et l'accroissement des connaissances générales, les capacités des métiers permettent l'adaptation des employés avec les nouvelles technologies.

NB : Ces principes édictés par la législation n'a instauré aucun mécanisme pour enrichir la FPC, Donc toutes est inspirée de l'expérience Française pour animer le système formation.

La mise en place des outils juridiques suivants, permettre aux travailleur de suivre une action de formation indépendante organisée.

Figure (02) : les outils juridiques de la formation professionnelle.



Source : Cours Dr Mezaache, ENSM, 2021.

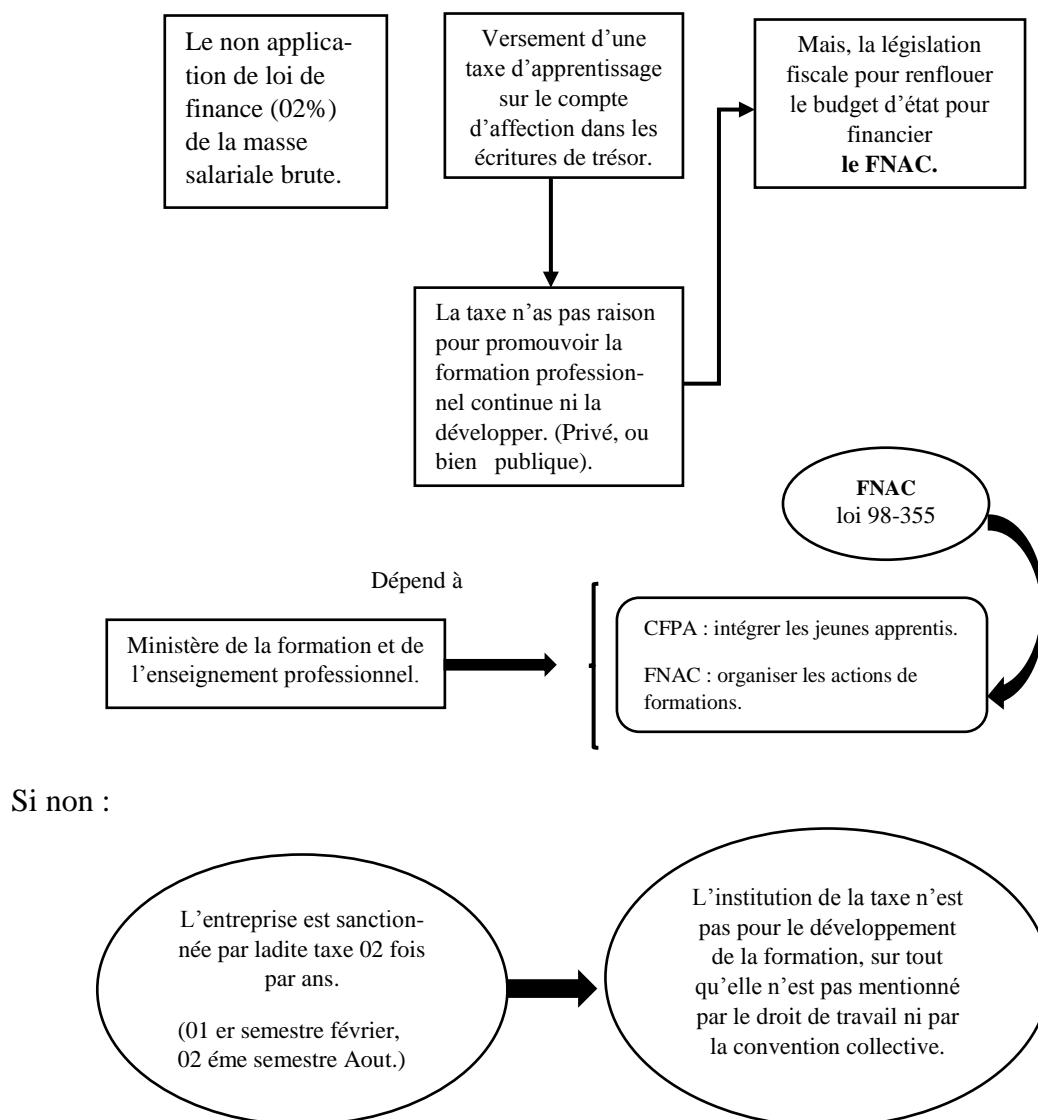
Article 60 : 21/04/1990 « allusion » l'employé bénéficie d'un congé spécial et une réservation de son poste. Ces dispositions ont déjà cité sur l'Art 06-07. En rajoutant Art 60 : une clause de domination à l'accord préalable de l'employeur « sous réserve ». Également, la constitution de la négociation de l'Art 06 « un droit pour l'employé ».

B. La loi de finance 2007 (constitue par la loi 97-02 portant la loi de finance 1998, modifié par la loi 06-24)

- Art 55-56 loi 98 loi de finance est modifié en 2007 consiste à consacrer un montant $\geq 02\%$ de la masse salariale brut aux actions de la formation
- 01% pour les actions de formations continue.
- 01 % pour les actions de formation en apprentissage.
- À l'exception des institutions administrative publiques, s'il n'y'a pas d'application de législatives suivantes, ça va demander un versement d'une taxe d'apprentissage dans le compte spécial d'affectation ouvert dans les écritures de trésor.

✚ Nous allons schématiser la législation fiscale qu'on a apprise avec notre enseignant respectif, il nous a présentés l'actualité de la mise en application de la formation professionnelle au sein des entreprises Algériennes **depuis l'institution de la réglementation légale et juridique jusqu'à l'année 2018**

Figure (03) : La législation fiscale de la formation



Source : Élaboré par nos propres soins à partir du cours de Dr Mezaache, 2021, p 09.

Mais :

Il n'existe aucune loi ou décret pour le droit individuel à la formation. Donc l'employé seulement responsable à l'entretien de ses compétences, et doit se former en dehors du travail à la base du volontariat.

C. Les dispositifs du décret exécutif 98-149

A pour objectif de fixer les conditions et les modalités relative au taxe formation et apprentissage. « Texte d'ordre fiscal en 01 er ordre » (privé ou public).

Loi 82-298 Chapitre 06 :

Art 52 : les actions de formation sont financées par le budget d'exploitation de l'entreprise.

Art 53 : l'objet d'une comptabilité distincte.

Art 54 : le taux maximal de la masse salariale global affecté au budget de fonctionnement, est fixé par décret pris sur rapport conjoint du ministère chargé de la formation professionnelle.

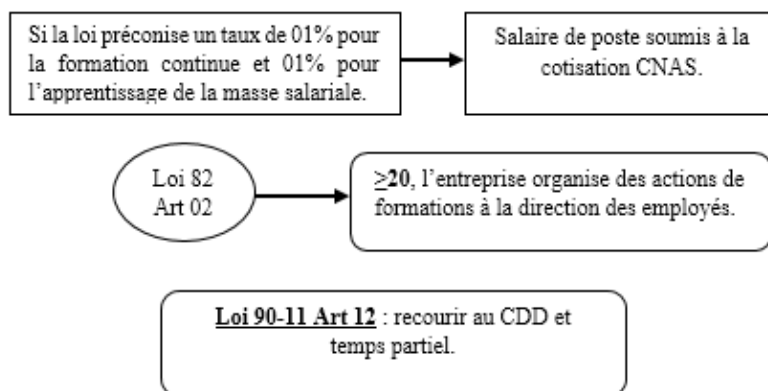
Art 54 :

- **01^{er} paragraphe** : dépense de formation.
- **02^{ème} paragraphe** : taux maximal de la masse salariale global affecté au budget de fonctionnement.

Alors s'agit-il de budget de formation ou budget de fonctionnement.

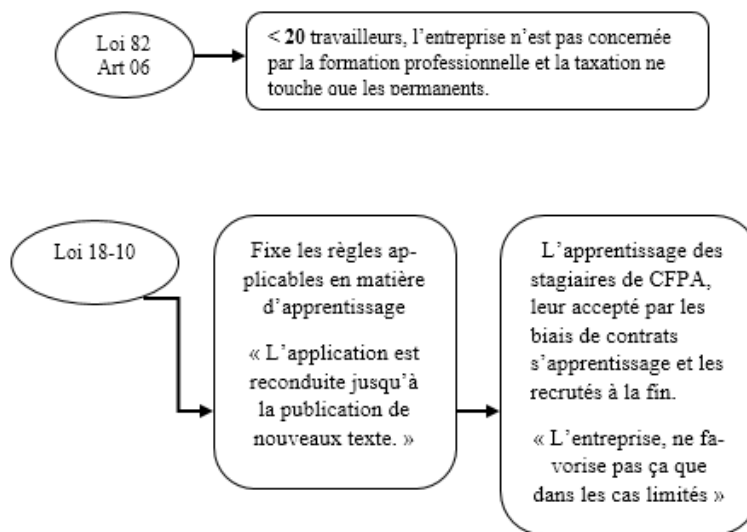
Loi 98, Art 55 : obligation de consacrer 01% de la masse salariale annuelle pour les actions de formation

Figure (04) : Les dispositifs de la réglementation relative à la taxe formation et Apprentissage. (1)



Source : Élaboré par l'étudiante à partir du cours Dr. Mezaache, ENSM, 2021, p10

Figure (05): les dispositifs de la réglementation relative au taxe formation et apprentissage. (2)



Source : Élaboré par l'étudiante à partir du cours Dr. Mezaache, ENSM, 2021, p10.

1.5. La norme de la qualité de formation

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

Les normes ISO 9000 éditées par l'AFNOR, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée et ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité »

Et donc, mettre en assurance qualité le système de formation consiste :

- Dans un premier temps, à définir un référentiel ce qui doit être fait par chacun des acteurs pour déclencher la satisfaction du client de la formation.
- À mettre en place un dispositif d'observation des pratiques qui va mesurer les écarts entre ce qui devrait être fait et ce qui fait réellement.

- À préciser les modalités d'information de celui qui prendra les décisions correctives.
- À évaluer le dispositif d'observation après quelque mois de fonctionnement et à les corriger si nécessaire (Guy Le Boterf ; 2002, p .445)

1.6. La politique de la formation

Jaques Soyer dit *«la politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.*

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

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

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Élever le niveau général du personnel.
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

(Meignant, 2014)

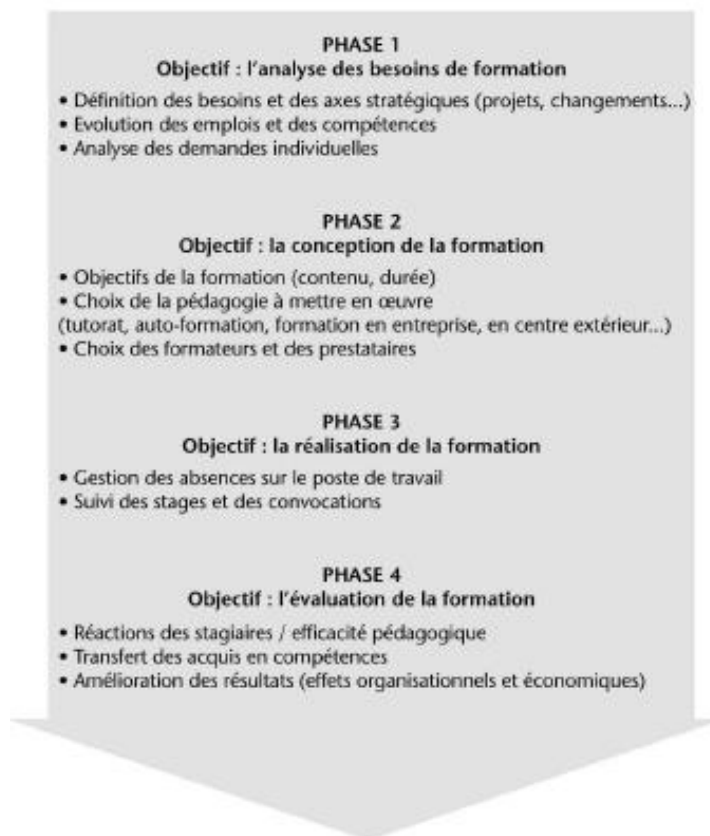
➤ **Le processus de la formation**

Un processus au service du développement des compétences

« Retenons la définition suivante du processus de formation : **assurer les montées en compétences nécessaires au développement des activités.** Relevant que cette définition concerne l'ensemble des moyens mis au service de la montée en compétence, au-delà des formations classiques sous forme de séminaires, il s'agit aussi de prendre en compte toutes les activités visant à diffuser la connaissance dans l'entreprise. »

(Martory, Crozet 2015, p96-97)

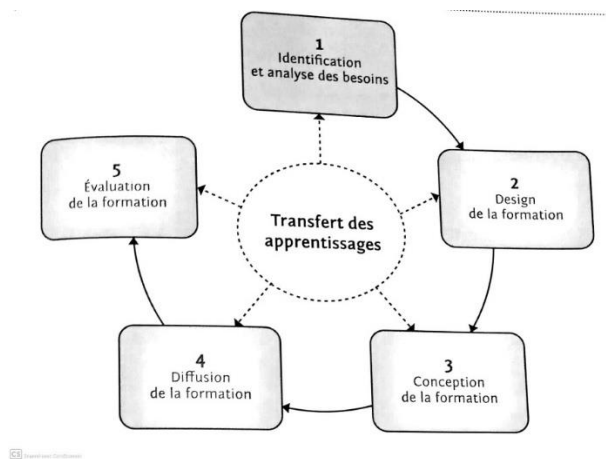
Figure (06) : Un détail du processus formation.



Source : Sylvie GURRERO, 2014, p17

Nous allons expliquer le processus formation dans notre étude en utilisant la source suivante :

Figure (07) : Le processus formation



Source : Rivard et Lauzier, 2013, p25

Avant d'entamer à la première étape du processus formation, nous avons défini les missions de chaque responsable de formation.

➤ **Déterminer les responsabilités et les rôles des acteurs de formation**

Les acteurs principaux dans la formation

• **La direction générale**

La direction générale doit clarifier les objectifs de ce changement que la formation doit faciliter avec les responsables.

Donc, le directeur général doit :

- Décider la stratégie et la politique d'orientation.
- Il doit arbitrer et valider les projets de formation.
- Décider sur les recommandations et les changements proposés.

• **La direction des ressources humaines (DRH)**

La DRH est concernée par tous les niveaux du processus de la formation, elle doit assurer le relais des stratégies et politiques lors de la mise en place du plan d'action.

Ce plan est pour but de répondre aux besoins de la direction pour le court et le moyen terme.

Les taches de la direction des ressources humaines sont les suivants :

- C'est à cette direction de proposer le lancement de projet formation.
- Elle est informée de l'évaluation qualitative des actions de formation.
- Elle applique des décisions de la direction générale.
- **Le responsable hiérarchique**
Il doit :
 - Fournir des informations pour l'élaboration de plan d'action des ressources humaines de l'entreprise.
 - Étudier les demandes, les priorités et les besoins.
 - Déterminer les objectifs.
 - Il décide qui participe à l'action formation.
- **Le responsable emploi formation**
Ses taches :
 - Déterminer les priorités.
 - Rédiger le plan formation.
 - Valider le cahier des charges.
 - Effectuer des appels d'offres et il participe au lancement de la formation.
 - Analyser les documents d'évaluation.
- **Les formés**

Les taches des formés sont :

- Ils participent à la réflexion sur les besoins personnalisés en formations.
- Mettre en œuvre et consulter les recommandations décidées.
- Participer à l'évaluation des performances de la formation.
- **Les formateurs**

Leurs tâches sont :

- Répondre à l'appel d'offre.
- Animer le stage et proposer des supports d'évaluation qualitative.

(La norme ISO 10015 (ISO, 1999, p2))

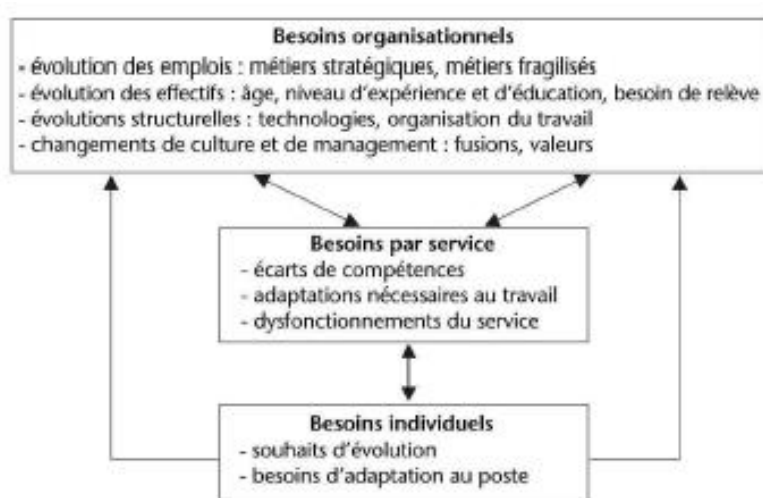
Dans le processus formation, l'expérience montre qu'il commode dans beaucoup de cas de retenir cinq types d'activités définies et caractérisées par leur « livrable ».

Étape 1. L'identification et analyse des besoins en formation

1. L'identification des besoins en formation

« *Identifier et hiérarchiser les besoins* : On tient compte des résultats du processus de gestion prévisionnelle des compétences et des remontées des demandes venues des managers. Le livrable en la matière est un projet organisé de montée en compétences, hiérarchisant les cibles à atteindre pour l'année » (Martory. Crozet, 2015, p)

Figure (08) : Le processus d'analyse des besoins.



Source : Sylvie GURRERO, 2014, p170

Étape 2. Le design de la formation

« *Le design de la formation représente la deuxième étape du processus. Cette étape a pour objectif d'élaborer la stratégie de formation qui permette de combler l'écart de la performance identifié à l'étape précédente. S'appuyant sur les conclusions de l'analyse des besoins, cette étape doit permettre de regrouper les éléments clés qui permettront au professionnel de la formation de procéder au design du plan de formation.* » Pour ce faire celui-ci peut constituer à l'intérieur d'un synopsis les réponses en questions suivante

- Pourquoi : Que révèlent les résultats de l'analyse des besoins ?
- Quoi : Quelles compétences la formation cherchera-t-elle à développer ?
- Pour qui : Quelles sont les particularités de l'organisation cliente qui vont influencer sur la formation ?
- Qui : Quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation ?

Étape 3. La conception de la formation

« Mettre en adéquation la contrainte budgétaire, les besoins et les moyens : Tout en tenant compte de l'adhésion nécessaire des partenaires sociaux. Dans le cas français, il s'agit notamment de définir et négocier le plan de formation qui traduit, dans un cadre légal, l'adéquation entre les besoins et les moyens pour les formations formelles » : (Martory, Crozet, 2015, p)

Une fois le plan spécifique de formation élaboré, le professionnel (ou le concepteur) de la formation peut procéder à la conception du matériel pédagogique. Cette troisième étape, débute par une définition précise des objectifs d'apprentissage. Ces objectifs constituent un élément central du processus de formation, puisqu'ils servent de guide pour assurer la cohérence au cours des prochaines étapes, de la conception à l'évaluation, en alignant celle-ci sur les besoins identifiés initialement lorsque la formation est prise en charge en interne, plusieurs actions doivent être effectuées pour procéder à la conception du matériel de formation. D'abord la structure de la formation doit permettre un découpage pédagogique facilitant l'apprentissage. Considérant la nature spécialisée des savoirs sous-jacents de contenu au cours de cette étape. Par la suite, il est possible de veiller à la préparation des manuels, guides et activités requis qui aideront les apprenants dans leurs processus d'apprentissage dans leur processus d'apprentissages. Ce matériel de formation peut prendre de nombreuses formes, selon que la formation est diffusée en classe, à travers un compagnonnage en milieu de travail ou en mode virtuel

(Rivard et Lauzier, 2013, p28)

Étape 4. La diffusion de la formation

Diffuser une activité revient notamment à animer, expliquer, adapter, e à démontrer à faire et à questionner. La nature de ces fonctions nous renvoie une image bien précise : celle de l'action et de l'interaction entre le formateur et l'apprenant. Elle implique pour le formateur de faire preuve de bonnes habiletés d'animation de groupe, d'une forte capacité ainsi que d'une connaissance des différents phénomènes pouvant se produire au sein d'un groupe. » **(Rivard et Lauzier, 2013, p)**

« Mettre en œuvre concrètement les montées en compétence : En réalisant les calendriers, on opérant les arbitrages entre les activités courantes et les formations, c'est-à-dire en opérant la gestion quotidienne de la mise en œuvre des moyens.

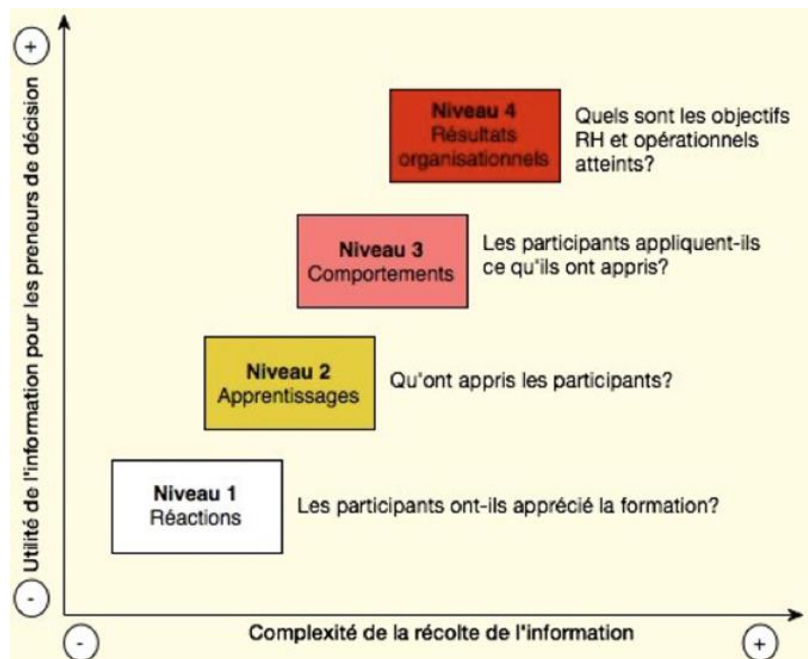
*Les livrables consistent dans la mise en œuvre des différents projets d'apprentissage avec une adaptation de plus en plus grande dans le court terme pour tenir compte de l'évolution des activités et de l'apparition de nouveaux besoins. La réalisation absolument parfaite du plan de formation défini à l'avance ne peut être un objectif absolu sans tenir compte de la réactivité et de la souplesse dans la mise en œuvre des apprentissages » **(Martory. Crozet, 2015, p)***

Étape 5. L'évaluation de la formation

Dans un contexte où les entreprises cherchent à rationaliser et à maximiser les retombées de leurs investissements, l'étape de l'évaluation joue un rôle essentiel et peut se faire à plusieurs niveaux. Elle porte sur les déterminants de succès d'une formation, c'est-à-dire les conditions essentielles à l'efficacité d'une formation.

*« Elles peuvent se traduire par un tableau de bord de la qualité du suivi des retours, à chaud après les périodes de formation et de plus en plus souvent dans la durée à l'issue de six mois ou un an après les actions (à froid) ». **(Martory. Crozet, 2015, p)***

Figure (09) : Le modèle dévaluation Kirkpatrick

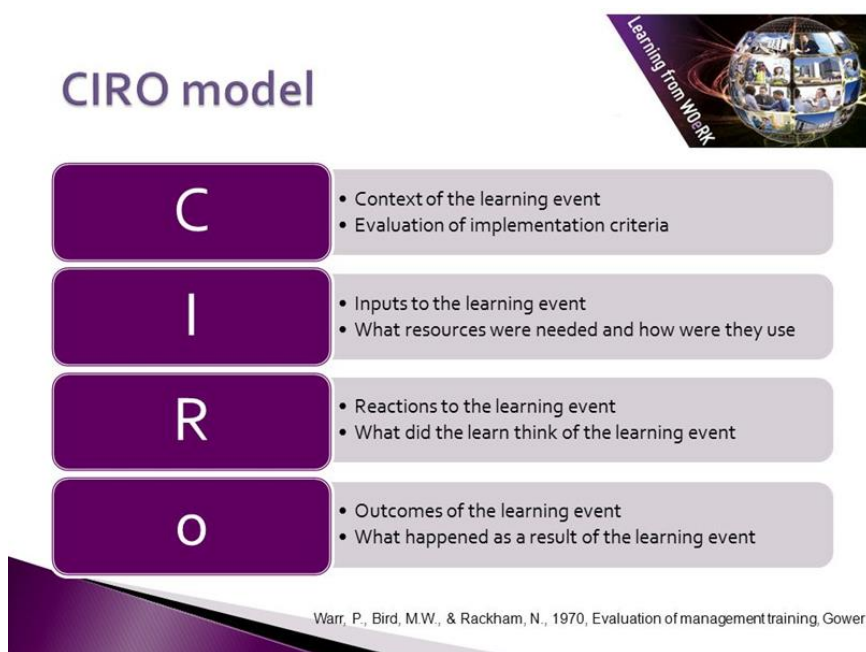


Source : [Site : https://cairn.info/](https://cairn.info/) Consulté le 21-08-2021.

Le modèle de Kirk Patrick (1959) à quatre niveaux d'impacts de la formation est un modèle de référence en évaluation de la formation en entreprise. Il a l'avantage de synthétiser le processus complexe de l'évaluation des formations et propose une démarche rationnelle et synthétique, il est très utilisé par les professionnels de la formation. Le modèle est basé sur quatre niveaux d'évaluation.

- **La réaction** : prend en compte les réactions des participants en rapport avec leur ressenti.
- **L'apprentissage** : détermine si les participants ont atteint les objectifs d'apprentissage de la formation c'est à dire s'ils ont acquis les connaissances et compétences, pendant la formation.
- Le niveau comportemental : se réfère aux transferts en situation de travail. Il évalue les changements comportementaux dus au programme de formation.
- **Le niveau résultats** : (retombées) correspond à l'impact de la formation sur l'organisation en termes de performance ou de rentabilité. Il inclut une évaluation finale du programme en fonction d'objectifs initiaux.

Figure (10) : Le modèle d'évaluation de l'efficacité de la formation CIRO



Source : [Site : https://cairn.info/](https://cairn.info/) Consulté le 21-08-2021

Le modèle CIRO (Context, Input, Reaction, Outcomes)

Il a été développé en 1970 par Peter Warr, Michael Bird et Neil Rackham. Ce modèle s'intéresse à l'évaluation du dispositif de formation lui-même à l'intérieur de chaque phase du processus. Afin d'en améliorer les résultats. Le modèle CIRO évalue quatre éléments :

Le « contexte » de la formation, « les ressources » investies « les résultats » de la formation et « les réactions » des participants.

Étape 1 : Évaluation du contexte : permet d'identifier et d'évaluer les besoins et objectifs de la formation.

- L'objectif ultime Permet d'éliminer une carence organisationnelle
- Les objectifs intermédiaires l'atteinte de l'objectif ultime dans la nécessité de changement du comportement.
- Les objectifs immédiats l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances par la formation, cela inclure le changement des attitudes de l'employé et enfin le changement du comportement.

Étape 02 : Evaluation des intrants : Cette étape concerne également la conception, la planification, la gestion et la prestation du cours de formation. Et comment ces ressources peuvent mieux atteindre les objectifs souhaités.

Étape 3 : Évaluation des réactions Contenu du programme, Approche, Valeur ajoutée

Étape 04 : Résultats Immédiat, Intermédiaire, Niveau ultime il peuvent être mesurés en 04 niveaux : Le niveau de l'apprenant, Le niveau du lieu de travail, Le niveau de l'équipe ou du département et le niveau métier

2 . La gestion des compétences

« Une bonne gestion des compétences devrait permettre d'améliorer l'efficacité de l'entreprise par un arrimage continu entre les emplois et les individus. En comparant les niveaux de compétences requis avec les niveaux de compétences présents, il est possible de déterminer les stratégies de formation et de développement à mettre en œuvre pour soutenir la croissance de l'organisation. » (Rivard et Lauzier, 2013)

2.1. La définition des concepts de bases

Les concepts de bases sont les concepts clés qui sont liés à notre thématique de recherche.

a) La connaissance

Selon (AFNOR, Le lexique de la formation) *« La connaissance est un ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formations initiales et /ou professionnelles. Elle comporte deux volets distincts, d'une part, une démarche volontaire d'acquisition, d'autre part, une acquisition induite par l'action même »*

(Afnor, 2008, p IV-20-22)

a) La capacité

Selon (Winter 2000) *« Une capacité, c'est avoir l'habileté ou l'aptitude de réaliser une chose selon les objectifs que l'intention initiale avait définis. En d'autres termes, le concept de capacité remplit l'espace qui existe entre l'intention et le résultat, en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale. » (Cité par, Gilles St-Amant*

2014, p 07)

- **Différence entre capacité et compétence**

La compétence se définit par « *la capacité d'un type particulier qui répondrait aux critères définis par l'approche basée sur les ressources pour conférer un avantage concurrentiel* » (Gilles St-Amant 2014, p 07).

On peut déduire que la compétence est la capacité d'agir dans un contexte basé sur des ressources pour conférer un avantage concurrentiel.

b) La compétence

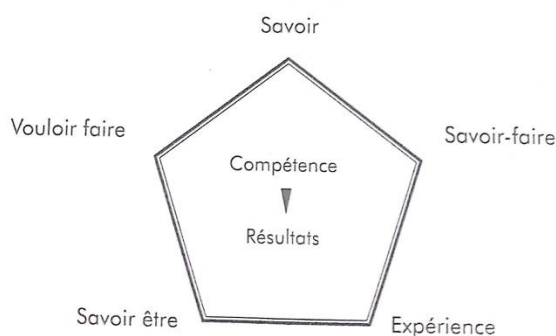
- **Définition 01 :**

La compétence se définit par « un système » avec cinq dimensions professionnelles en interactions (aucune n'est indépendante des autres) :

Savoir, savoir-faire, expérience, savoir être, et vouloir faire, qui s'il opérant produit un résultat. Ce dernier peut être qualifié de performance ou d'exploit s'il dépasse largement des normes (résultat satisfaisants) préalablement définies.

(Rivard et Lauzier, 2013, p21)

Figure (11) : les dimensions de la compétence



Source (Patrick Rivard et Martin Lauzier, 2013, p21)

I. Connaissance ou savoir

« *Le savoir se définit par un ensemble de connaissance théorique et pratique.* »
(AFNOR, 2008, p IV-20-22).

Ce niveau de connaissance ne permet pourtant pas d'être compétent pour exercer une fonction. (Rivard et Lauzier, 2013, P 23)

II. Connaissance pratique ou savoir-faire

« *Le savoir-faire appelé aussi **savoir agir** ou savoir en action, demande une capacité de mise en œuvre de connaissances particulières, grâce à la mémorisation d'actes expliqués, décodés, réaliste et répétés.* »

- Expliqués : transmis par un émetteur extérieur (formateur, instructeur, logiciel en cas de e-learning).
- Décodés : compris étape par étape.
- Réalisés : mis en pratique
- Répétés : réalisés à plusieurs reprises, jusqu'à ce qu'ils soient réellement mémorisés. (Rivard et Lauzier, 2013, P 23)

« *Mise en œuvre maîtrisé d'un savoir et d'une habilité pratique dans une réalisation spécifique* En revanche le **savoir agir** est définie par « *un savoir-être transformés en action procédurale déterminant un comportement adaptés* ». (Selon AFNOR, 2008, p IV20-22)

III. Expérience

L'expérience vient en reproduisant fréquemment, dans des situations réelles, des processus acquis. Seule l'expérience permet d'agir à bon escient aussi bien dans des situations routinières (processus se déroulant comme attendu) que face à l'imprévu ou l'imprévisible.

L'expérience agit sur trois indicateurs :

- Rapidité : les processus sont réalisés avec une célérité de plus en plus grande.
- Qualité : les résultats obtenus s'améliorent constamment.
- Souplesse et adaptation : les imprévus sont de mieux en mieux maîtrisés.

(Patrick Rivard et Martin Lauzier, 2013, P 24)

IV. Comportement ou savoir-être

Savoir-faire relationnel.

« *Ce qui indique état repérable par un mode d'emploi qui s'acquiert et se perfectionne grâce à des modes d'emploi qu'il convient donc d'identifier et de planifier dans un programme d'apprentissage factuel.* » (Afnor, Lexique de la formation, 2008, p 20-22)

V. Motivation et vouloir faire

« Des personnes motivées font habituellement leur travail avec entrain et détermination, et peuvent atteindre des résultats qui les distinguent de leurs collègues. D'autre en revanche, mettent peu d'enthousiasme à la tâche et se contentent de faire juste ce qu'il faut pour ne pas avoir d'ennuis avec leur chef. »

« Si La motivation à bien accomplir son travail est, en partie, une caractéristique intrinsèque (il en est pour qui le travail est un moyen d'épanouissement, pour d'autres il est un labeur, voire une torture¹), L'environnement joue un rôle déterminant en stimulant plus au moins l'individu, en lui offrant un cadre de travail lui donnant envie de faire ou pas quand lui demande .» (Patrick Rivard et Martin Lauzier, 2013, P 25)

La compétence : la capacité (prouvée) à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des comportements, en situation d'un individu.

Elle est composée par l'ensemble des **4S** : savoirs, savoir être, savoir-faire, et savoir-faire faire dans un domaine.

Élaboré par nos propres soins en utilisant (AFNOR, 2008, p IV-20-22)

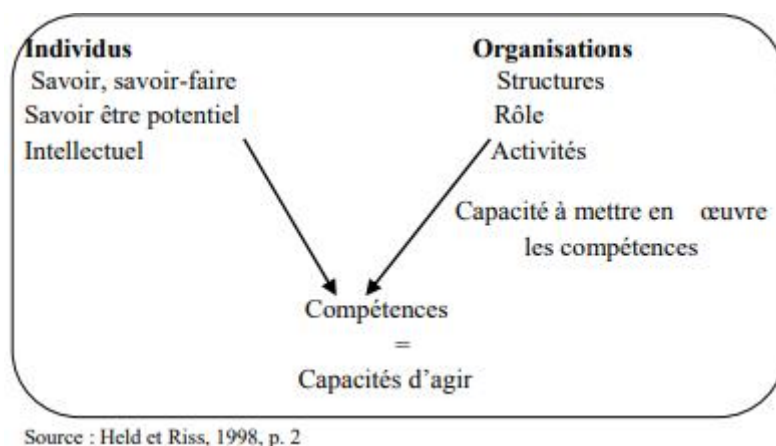
▪ Définition 02

Selon **Meirieu et al, (1996)** « La compétence est l'aptitude de traiter avec efficacité une situation. Elle est ainsi attachée à une situation précise. Elle se définit par l'acquisition des connaissances dans un contexte précis et peut se renvoyer dans un autre. Autrement, c'est savoir agir à des situations dans un contexte différent »

(CHOUCHANE, LOUATI & BOUDABOUSS, 2017, P 78)

¹ NB : l'origine du verbe travailler est le verbe latin tripaliare : torturer, tourmenter avec le tripalium....

Figure (12) : Les compétences et l'interfaces entre les individus et les organisations.



Source : Cité Achoua CHOUCHANE, Hamène LOUATI & Sami BOUDABOUSS, 2017, P7

2.2.L'approche globale de la compétence

Cette définition se réfère à l'idée que « *la compétence est une composante générale constituée par la connaissance de l'organisme : chacun doit être en mesure de pouvoir répondre à la question « qui fait quoi, avec qui, quand, pourquoi, et comment ? »* »

(Afnor, 2008, p. 40-11)

✚ La compétence globale se réfère à trois niveaux :

a) La compétence individuelle

La compétence individuelle « *est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ». (Dejoux, 2013, p.10)

« *Elle se mesure en référence à un emploi donné, s'évalue individuellement et a un caractère permanent, c'est-à-dire qu'elle est mise en œuvre de façon continue par l'opérationnel dans son activité professionnelle quotidienne* ». (Afnor, 2008, p IV40-11)

b) La compétence collective

La compétence d'équipe appelée aussi la compétence collective, se définit par « *le résultat de la synergie et de la mise en cohérence des compétences individuelles des membres du groupe* ». », est noté par **Dr. Larras Ch. ENSM. (2020)**

Autrement dit, que « *la compétence d'équipe s'évalue en référence à un collectif de travail à l'activité suffisamment homogène pour être responsable de ses résultats. Elle se décline en compétence projet, c'est-à-dire mobilisée autour d'un défi limité dans le temps ou en*

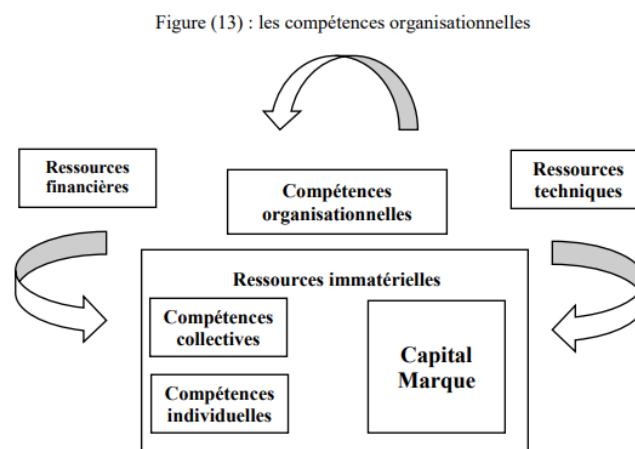
compétence d'interface, en relation avec d'autres services ou équipes à travers des procédures ou des protocoles de collaborations » (AFNOR, 2008, p IV40-11)

c) La compétence organisationnelle

Elle se définit par « *La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme* ».

La firme se définit par « *les matières des ressources matérielle (les machines, le terrain, des ressources financières) et des ressources immatériels (la capacité d'innovation, les relations avec les clients...) La compétence organisationnelle permet de mobiliser ces ressources pour atteindre des objectifs ultimes de l'organisation, afin d'assurer la performance.* » (Dejoux, 2013, P24)

Figure (13) : La compétence organisationnelle.

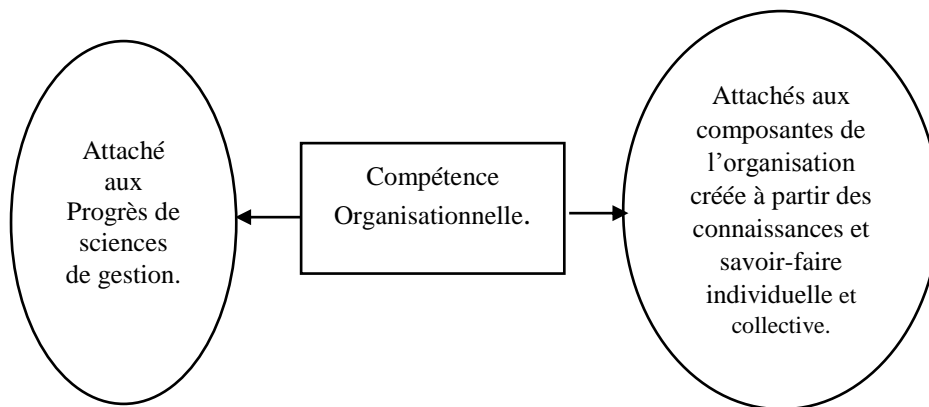


Source : Dejoux, 2013, p 25

Ainsi, que « *les compétences individuelles et collectives sont l'une des composantes de base des compétences organisationnelles* ». (Dejoux, 2013 p 25).

Autrement dit, « *La compétence organisationnelle et/ou la compétence de marché est expliquée par la combinaison des acteurs de l'organisation : la direction de la ressource humaine, management, collaborateurs, recherche et développement, pour être connu comme compétents de la part des acteurs externe -l'environnement- « clients, organismes de tutelle, bénéficiaires et actionnaires* ». (Cité par Afnor ,2008)

Figure (14) : les composantes de la compétence organisationnelle.

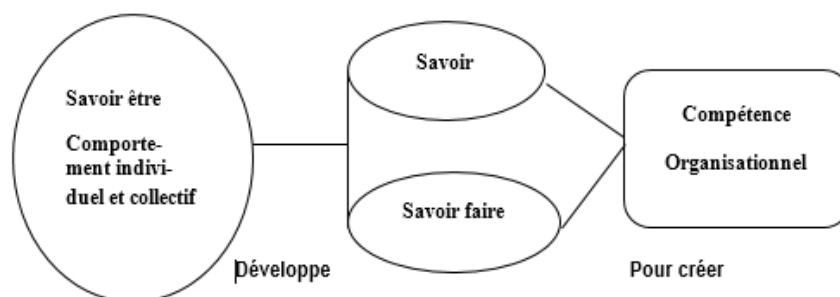


Source : élaboré par nos propres soins à partir de la science de gestion, 2017.

Sanchez et al, (1997), « *Dans l'organisation, les savoir-être sont généralement ajustés par les comportements individuels et collectifs ; ce qui permet d'améliorer l'ensemble des savoirs qui deviennent indispensables* ».

Le schéma ci-dessous présente l'institution de la compétence organisationnelle déduit par l'étudiante

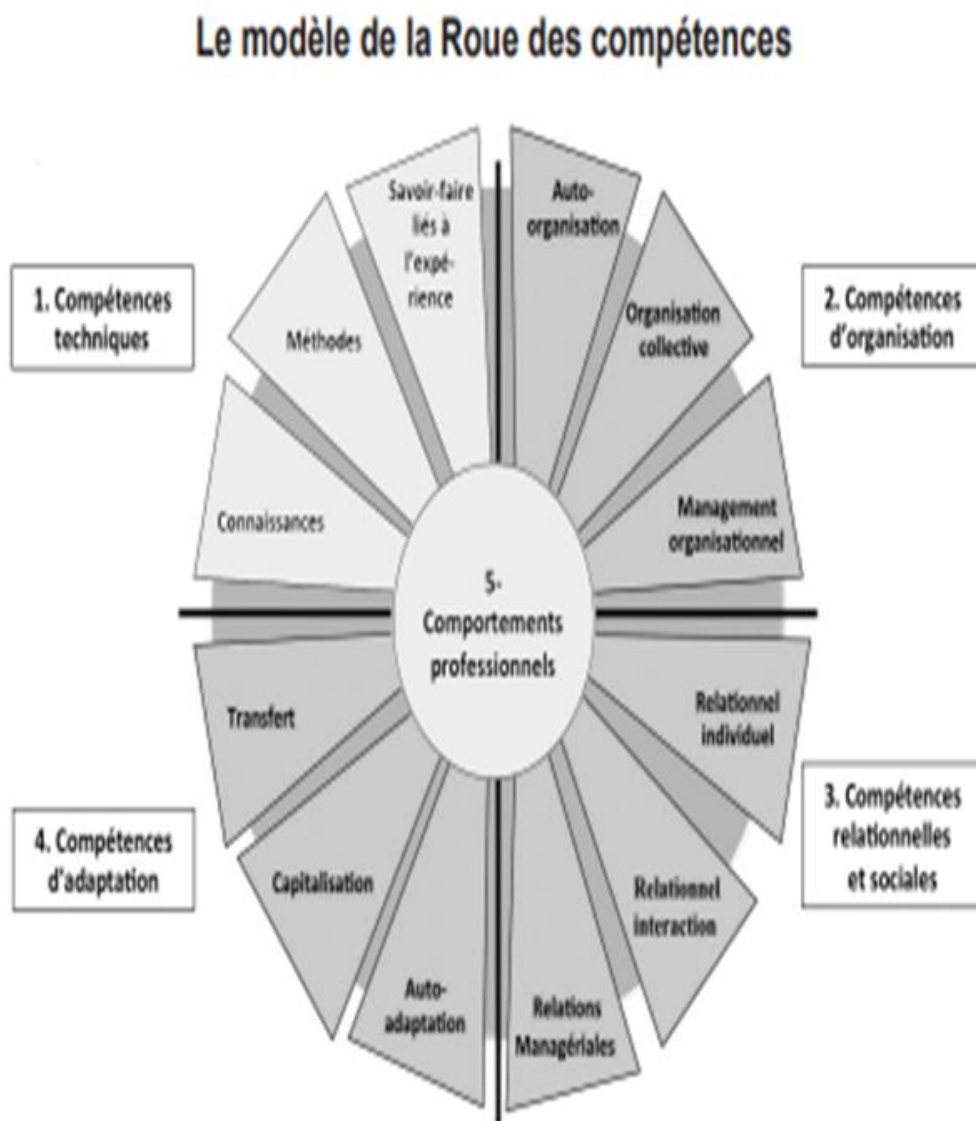
Figure (15) : La création de la compétence organisationnelle.



Source : Élaboré par nos propres soins

2.3. Les catégories de la compétence

Figure (16) : Le modèle de la Roue des compétences



Source : Claude FLÜCK, 2015

Selon Bernard Galambaud, les finalités des RH reposent sur les trois impératifs suivants :

- Acquérir de la main-d'œuvre à l'entreprise.
- Intégrer la main-d'œuvre à l'entreprise
- Assurer l'efficacité de la main-d'œuvre

Les compétences fondamentales sont l'addition de compétence transversale et métier. Il s'agit de les repérer, de les qualifier, et de les intégrer à l'entreprise pour une contribution maximale. (AFNOR, 2008)

a). Les compétences transversales

« Un emploi requiert toujours d'autres compétences que techniques, que l'on appelle transversales parce qu'on les retrouve d'un emploi à l'autre ».

(Claude FLÚCK, 2015, p 156)

✚ On distingue trois niveaux des compétences transversales :

▪ La compétence transversale organisationnelle

« Elles sont majeures et ont trait à la gestion du temps et aux méthodes d'organisation pour aboutir à la performance attendue, dans les délais et la qualité attendus. Elles se déclinent au plan individuel (organiser son propre travail), collectif (gestion de projet) et au plan du management organisationnel (organiser le travail de ses collaborateurs). »

▪ La compétence transversale relationnelle

« Elles font référence aux savoir-faire qui permettent à un individu de travailler en collaboration avec d'autres (collègues, clients, fournisseurs, hiérarchiques, réseau, etc.). Elles se déclinent au plan individuel (s'exprimer par oral et par écrit), collectif (maintenir des relations de travail efficaces) et au plan du management relationnel (manager l'équipe). »

▪ La compétence d'adaptation (ou d'apprentissage)

« Tout travail requiert des adaptations et ajustements. Les compétences d'adaptation se déclinent au plan individuel, collectif et pour d'autres, elles se réfèrent à la capacité d'analyser les pratiques, d'en tirer des enseignements (bonnes pratiques), de les formaliser et de les transférer. »

Ces compétences dites « transversales » facilitent les passerelles entre les emplois, que ce soit dans une même famille professionnelle ou d'une famille professionnelle à l'autre. À force d'élaboration a émergé un référentiel générique de compétences transversales, soumis et suggéré comme base de travail

b). Les compétences métier (ou technique)

Les compétences métier sont nécessaires à l'exercice des activités principales d'un emploi. Elles sont critiques en raison du triple enjeu qu'elles recouvrent :

- **Enjeu de rareté**, car le risque de disparition des compétences lié à un faible nombre de titulaire peut fragiliser l'organisation
- **Enjeu de maîtrise de cœur du métier**, permettre de garantir la valeur apportée à l'utilisateur et la fiabilité des processus de production ou de service.
- **Enjeu client**, car une maîtrise insuffisante de telle ou telle compétence clé impacte directement la satisfaction client. (AFNOR, 2008 pIV-40-41)

2.4. La compétence de la direction des ressources humaines

En présentant le tableau suivant explique toutes les services de la gestion de ressources humaine et comment elle exerce ses pratiques et d'activité

Tableau (02) : La compétence de la direction des ressources humaines

	Activités	Contributions
Formation	Identification des bassins de formation	Identification des écarts à combler sur le plan des compétences individuelles et collectives
	Conception de la formation	Choix des contenus pour développer les compétences identifiées
	Diffusion de la formation	Choix des techniques d'enseignement pour développer les compétences désirées
	Evaluation de la formation	Critère pour mesurer l'efficacité de la formation
	Suivi post-formation	Compétences à observer et à renforcer pour le transfert des apprentissages
	Planification	Evaluation du capital humain
Gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs		Planification de l'offre et de la demande en ce qui a trait aux compétences
Affectation des employés		Recherche d'une adéquation entre les compétences acquises par les employés et les compétences requises pour les postes
Analyse des emplois		Définition flexible et complète des profils de poste
Dotation	Sélection du personnel	Description précise des profils recherchés
	Evaluation des candidats	Evaluation des candidatures selon une grille de compétences définie au préalable

Evaluation	Evaluation du rendement	Evaluation basée sur des critères de rendement précis (comportements attendus et pratique d'excellence valorisée)
	Mobilisation des employés	Responsabilisation individuelle dans le développement de leurs compétences.
	Gestion des carrières	Orientation basée sur le potentiel et les intérêts des employés.

Source : Rivard et Lauzier, 2013, p 35-36

2.5. Le Plan de développement individuel

Le plan de développement est un outil utilisé, selon la vision et le plan stratégique de l'entreprise, pour assurer une meilleure gestion des ressources humaines, tout en favorisant les souhaits de l'employé.

Pour l'employé c'est avoir l'avantage de préciser les compétences spécifiques nécessaires pour progresser dans l'entreprise. Il prévoit un programme d'activités précises axées sur les objectifs professionnels et personnels de l'employé et aide à son épanouissement en favorisant notamment un bon équilibre entre travail et les objectifs personnels.

Pour l'entreprise il permet d'identifier le potentiel des ressources humaine disponibles et de mieux définir les orientations et les objectifs pour les années à venir. Il permet aussi d'identifier les talents et d'assurer la relève. Basé sur une entente claire concernant la contribution de l'employé, le PDI maximise les performances en suivant les besoins précis de l'employé.

Le PDI, doit s'inscrire dans le cadre du plan de développement stratégique de l'entreprise. C'est-à-dire, il doit impérativement répondre à un besoin stratégique de l'entreprise, en étant l'un des outils participants dans l'atteinte de ses objectifs stratégique.

Le plan de développement individuel des compétences décline la liste des compétences à développer pour chaque employé sur une période bien précise.

Les actions de développement des compétences sont l'ensemble des moyens déployés par l'entreprise pour développer les compétences de ses employés (formation présentielle, e-learning, classe virtuelle, coaching, tutorat, etc.)

Le plan de développement individuel d'un employé doit baser sur le plan stratégique de l'entreprise.

Ainsi, le développement de l'employabilité et l'évolution du plan de carrière de chacun s'intègrent dans une gestion globale des ressources humaines.

(Claude FLÚCK, 2015, p 156)

❖ Les différentes méthodes d'évaluation de compétences

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation du personnel. Celle que l'on rencontre le plus souvent est les :

- **Entretien d'évaluation annuel**

L'entretien d'évaluation annuelle est un outil de management et de gestion des ressources humaines. Il permet d'échanger, de motiver, d'évaluer les résultats, et fixer des objectifs et des moyens pour les atteindre.

Cet entretien est directement lié à l'activité et à la performance de l'employé à son poste.

Après un an, le collaborateur et son responsable examinent si les décisions et les engagements mutuels pris au début du cycle ont été respectés. De nouveaux **objectifs**

SOMART+², sont définis et un nouveau cycle débute. Qui prévoit le cas échéant, l'une ou l'autre formation.

L'entretien d'évaluation annuel peut conduire à des décisions telle que : redéfinition du poste-accroissement des responsabilités-promotion-révision salariale...etc. Ainsi, demande parfois que le collaborateur suive l'une ou l'autre formation

(Rivard et Lauzier, 2013, p119)

² **NB : SOSMART +**, signifie les caractéristiques d'un objectif, qui doit être :

- Stratégiquement OK (l'objectif définie à du sens que dans la phase de l'entité où le collaborateur travaille.)
- Spécifique (le domaine concerné est défini.)
- Mesurable (il existe des indicateurs, précisent la nature exacte du résultat à atteindre)
- Acceptable (l'objectif est capable de l'atteinte, parce qu'il ne présente pas un élément conflictueux avec ce qui est important pour l'entreprise.)
- Réaliste. (L'objectif doit pouvoir être atteint, par la prise en compte de l'environnement et des moyens.)
- Temps (un deadline de l'atteinte d'objectif, par la prise en compte du changement de l'environnement, et les moyens.)

* (+) (Un objectif qui a un effet positif pour l'entreprise.)

- **L'assiselement center**

Cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. Elle permet aussi de mieux identifier les capacités et le potentiel des cadres et des collaborateurs.

Il est conçu à l'origine pour des opérations de recrutement, son usage a été étendu à la gestion de carrière des salariés en poste. Cette méthode n'obéit pas à un calendrier bien spécifique, il est utilisé pour des opérations ponctuelles et définies (recrutement...).

(Dr. Djehich, 2021, ENSM, p15)

2.6. Bénéfices potentiels d'une approche de gestion des compétences.

En présentant le tableau suivant, illustre des exemples relatifs aux bénéfices potentiels de gestion des compétences.

Tableau (03) : Bénéfices potentiels d'une approche de gestion des compétences

Bénéfices potentiels	Exemples
Améliorer l'efficacité de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) disponibles dans l'entreprise. - Gains en matière de flexibilité et d'organisation du travail. - Réaction plus prompte aux changements de l'environnement. - Intégration des stratégies de formation au développement organisationnel.
Contribuer à assurer l'adéquation entre emplois et individus	<ul style="list-style-type: none"> - Partage d'une compréhension commune des compétences et de leur pratique. - Affectation des bonnes personnes aux postes actuels et nouveaux. - Gestion optimale des compétences stratégiques.
Maintenir le capital compétence de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation rapide et globale du capital humain. - Identification des écarts entre les compétences requises et existantes.
Responsabiliser les employés.	<ul style="list-style-type: none"> - Information quant aux compétences maîtrisées par chaque employé (bilan de compétence). - Information quant aux compétences valorisées et requises pour chacun des postes de travail. - Possibilité de prise de charge par l'employé de son développement professionnel.

Source : (Rivard et Lauzier, 2013, p 34)

3. La performance de l'entreprise

3.1. Le concept de performance

Tout comme le concept de compétence, la notion de performance est aujourd'hui distinctement utilisée. Elle peut signifier une position d'équilibre entre efficacité, efficience et résultats. « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ».

Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation¹. Ainsi, nous pouvons définir la performance comme étant tout ce qui contribue à améliorer le **couple valeur-coût** dans le système de fonctionnement de l'entreprise

Figure (17) : La performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité



Source : Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Séguier, édition liaisons, 2008, P21

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément efficace et efficiente :

- l'efficacité est définie comme un rapport entre les résultats atteints et les objectifs visés, ce qui fait plus les résultats sont proches des objectifs, plus le système est efficace :

L'efficacité = résultats atteints/ objectifs visés.

- l'efficience exprime le rapport entre les résultats atteints et les moyens engagés :

L'efficience = résultats atteints/ moyens engagés

3.2. Les approches de la performance de l'entreprise

Tableau (04) : Différentes approches de la performance selon Cohen 1994

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation globales de l'entreprise. • Adéquation des structures aux orientations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Concurrents
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Concurrents
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. • Evaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Salariés et représentants des salariés • Pouvoirs publics.
Technico-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des processus productifs • Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. • Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants
	commerciales.	
Financière	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. • Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants • Bailleurs de fonds • Propriétaires, actionnaires et prêteurs.

Source : Hachimi Sanni Yaya (2003), [http : //www.fsa.ulaval.ca/rd](http://www.fsa.ulaval.ca/rd), consulté le 29/03/2015

3.3. la performance et la compétence :

N. Chomsky (1960) intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à performance. Selon **Parlier Michel (1992)**, la performance est la réalisation d'un travail. Aussi, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires. Cette combinaison s'exprime par l'équation :

$$E = k$$

$$P = (C, M, O, R)$$

- P : Le niveau de performance requis
- R : Les ressources allouées
- C : Les compétences de l'individu
- M : La motivation de l'individu
- O : Les objectifs fixés à l'individu
- L'exposant $E = K$ signifie que le niveau de performance doit être adapté, en fonction des changements portés sur l'environnement. D'après ce qui précède, nous pouvons conclure que la non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompétence car, il existe d'autres éléments aussi importants que la compétence qui déterminent la performance (objectifs, motivations, ressources). A ce titre, la compétence n'est pas la performance, mais, la compétence est une des composants de la performance.

(BIT, international Labour Office, conférence internationale du travail.97session2008)

- Pour Kochan « *les avancées technologiques et autres n'amélioreront véritablement la productivité que si le personnel est capable d'en exploiter les potentialités et de les mettre correctement en pratique* » **(Valérie Marbach, 1999)**

3.4. L'évaluation de la performance :

Pour mesurer la performance, il est nécessaire de déterminer les critères d'évaluations de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier.

1- Les indicateurs et critères de performance :

Pour qu'une entreprise, atteigne un niveau de performance et un succès durable, les indicateurs doivent répondre à des critères pour assurer un suivi performant. Les indicateurs influencent de façon significative la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants d'entreprise sur l'évolution de l'activité.

Nous distinguons deux catégories d'indicateurs :

- ✚ Les indicateurs de moyens qui mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier).
- ✚ Les indicateurs de résultats qui mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs, (chiffre d'affaires, marge, degrés de satisfaction de la clientèle, le taux de retour...)

Par contre, un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un %) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client) et vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).

2- la mesure de la performance :

Elle se définit comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, d'où l'importance des objectifs initialement bien définis. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

A cet effet, la mesure de la performance peut viser quatre objectifs :

- évaluer le travail réalisé par les salariés.
- évaluer le succès d'un nouveau produit ou service.
- mettre en place des outils de motivation.
- coordonner entre la direction générale et les collaborateurs.

3.5. Apport de la formation à la performance organisationnelle

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

✚ Du côté de l'entreprise, cette dernière permet :

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

✚ Du côté des collaborateurs, elle permet :

- d'avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- de se préparer à des changements professionnels ou des mutations internes ;
- de développer un savoir-faire et de monter en compétences.
- La formation est la base de l'amélioration des performances d'une entreprise et il est indéniable que c'est un accélérateur de carrière.
- Le rôle du responsable formation est d'inciter les managers à définir les compétences clés qui vont faire la réussite de cette dernière à court, moyen et long terme.

<https://www.comundi.fr/mag-des-competences/formation-et-lamelioration-des-performances/>

CHAPITRE II

CADRE METHODOLOGIAUE

ET

CONTEXTE ORGANISATIONNELLE

Section 01 : Cadre méthodologique

A travers cette section nous allons détailler la démarche utilisée pour réaliser notre étude, quatre parties y seront consacrées, la première partie traite l'approche épistémologique adoptée dans notre étude, après nous parlons sur la démarche méthodologique. Par la suite, nous citons les outils utilisés et enfin, le choix de l'échantillon et l'unité d'analyse.

1. Approche épistémologique

(Selon, Chabani & Ouacherine, s. d.), « *L'épistémologie désigne l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats de diverses sciences, destiné à déterminer leurs origines logiques, leurs valeurs et leurs portées objectives* »

Ce dernier se compose de deux types de paradigmes : un paradigme constructiviste et un paradigme positiviste.

(Aissa, 2011, p14).

Le paradigme suivi dans notre étude est le paradigme constructiviste.

« *Le constructivisme, implique complètement l'interprétation des faits comme éléments constituant d'une réalité forcément non objective, le constructivisme considère l'objet de la réflexion (de la science) comme issu du seul construit humain. Le réel n'existe pas, tout n'est qu'interprétation mentale, constat personnel, sujet à interprétations, vues de l'esprit, etc.* »

« *Il existe donc une infinité de statuts possibles de l'entreprise et de son monde, dépendant de l'infinité des chercheurs capables de se pencher sur l'entreprise.* »

Dans ce paradigme constructiviste :

- La réalité n'est qu'un construit mental.
- L'entreprise n'a donc pas d'existence prédéfinie.
- L'objectivité est considérée comme un mythe.
- La neutralité du chercheur est une affabulation car c'est justement son implication dans le terrain qui génère les connaissances. (Lévy, 2015, p. 79)

Notre étude oblige notre intervention sur le terrain et ainsi d'être en interaction durant l'élaboration de notre travail de recherche, car notre but est de recueillir les informations nécessaires d'auprès les responsables des ressources humaines pour mieux encadrer et comprendre la fonction formation et la gestion des compétences et leurs contributions à la performance organisationnelle.

2. La démarche méthodologique

La démarche adéquate avec la conception constructiviste c'est l'enquête par la méthode qualitative. C'est pour cela nous allons adopter l'approche qualitative pour notre étude.

La recherche qualitative est donc une approche pertinente, à adopter, Selon paillé et Marchelli, (2008) « *Elle vise à la compréhension, l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables, à l'aide de procédés mathématiques* » (BIGAOUETTE, 2016, p. 78).

Selon MESKINE M. Yacine (2016) « *La recherche qualitative génère des données non numériques, elle met l'accent sur des données verbales, des données non mesurables, elle a pour but de décrire un sujet complet en détail, dont la nature est plus exploratoire* ». (LYDIA, 2018, p. 33)

3. Les outils de collecte des données

Dans l'approche qualitative, il existe plusieurs outils de collecte de données, nous allons les présenter comme suit :

➤ L'observation

« *L'observation est un processus dont la fonction première immédiate est de recueillir de l'information sur l'objet pris en considération en fonction d'objectif organisateur* ». (Xavier, 2009, p. 15).

Quant à elle, est utile pour comprendre plus ce que les gens disent à propos de situations (complexe). Plus que regarder autour de soi, il s'agit d'enregistrer activement les informations selon un certain nombre de dimensions, telles que les lieux les personnes, et des activités. (Christiaens, 2014, p. 67/82).

➤ La recherche documentaire

Nous adoptons la recherche documentaire dans le but de :

- Assurer une idée générale sur les différentes théories traitant notre thématique ou qui sont proches d'elle.
- Pour bien cadrer notre sujet de recherche.
- Obtenir les informations nécessaires et pertinentes pour avoir construit notre problème de recherche. (Xavier, 2009, p. 15)

Les différents supports écrits utilisés dans notre recherche focalisent sur les ouvrages articles, travaux universitaire et sites internet. Une documentation secondaire nous a été fourni par l'établissement de stage d'accueil, el WTA, Ooredoo.

➤ **Entretien**

L'entrevue de recherche se définit comme : « *une conversation professionnelle à l'intérieur de laquelle le savoir est construit dans le cadre d'une interaction entre la personne interviewée et intervieweur* ».

Deux types d'entretiens sont utilisés dans une approche qualitative : l'entretien individuel semi dirigé et entretien de groupe.

- Entretien individuel semi-dirigé (semi-directif) : entretien individuel semi -dirigé est animé de façon souple par intervieweur qui pose des questions ouvertes visant à encourager la personne interviewée à décrire sa réalité sociale, ce qu'elle pense, ce qu'elle vit ou ce qu'elle a vécu tout en portant une attention à l'interprétation de la signification du phénomène étudié.
- Entretien de groupe (focus groupe) se définit comme une : « technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier » **(LARIVIERE, 2014, p. 11)**

Dans une étude scientifique adoptant l'approche qualitative, nous trouverons l'entretien semi-dirigé comme instrument de collecte des données les plus convenables, il porte sur des questions ouvertes à l'aide d'un guide, ce qui le rend souple et donne une certaine liberté à l'interviewé pour s'exprimer spontanément et librement.

✚ **Le guide d'entretien**

- Le fond de la gestion de formation au sein de l'entreprise Ooredoo.
- La politique de formation chez Ooredoo.
- Le principe de la gestion de compétence selon Ooredoo.
- Apport de la formation à la gestion de compétences.
- Les indicateurs de la performance organisationnelle de l'entreprise Ooredoo.
- Apport de la formation à la performance organisationnelle.

4. Le choix de l'échantillon et l'unité d'analyse

La population étudiée est les salariés de cette entreprise. L'étude est représentée dans un échantillon comprend 5 acteurs impliqués d'une manière directe ou indirecte dans la contribution de la performance organisationnelle par la collaboration de la formation et la gestion de compétence et qui peuvent nous fournir les informations nécessaires en rapport avec les questions de recherche.

Tableau (5) : Les personnes interviewées.

N	Genre	Fonction	Division	Expérience Professionnelle.
01	Femme	Chef de service de la formation.	DRH Département Talent management and développement.	07 ans
02	Femme	Directeur Adjoint de la formation.	DRH Département Talent management and développement.	09 ans
03	Femme	Chef de service de la gestion de la compétence.	DRH Département Talent management and développement.	06 ans
04	Homme	Chef de service de PMO	DRH Département Talent management and développement.	05 ans
05	Femme	Chargé de formation.	DRH Département Talent management and développement.	04 ans
06	Femme	Chargé de formation	DRH Département Talent management and développement.	03 ans

Source : Élaboré par nos propres soins.

5. Les outils de l'analyse des données

L'analyse de contenu regroupe de différentes méthodes, ces méthodes suivent les mêmes étapes ils diffèrent en méthode d'analyse des résultats utilisés et en unité de codage choisis (Thiétart, R., A et al. 2014, p. 553).

Figure (18) : Les trois types pour analyser les données qualitatives



Source : (Thiétart, R., A et al, 2014, p. 553)

5.1.Préparation des données

C'est la retranscription des données, cette étape est très importante elle vient juste après l'enregistrement de l'entretien. La retranscription des données veut dire réécrire les réponses de l'entretien dans leurs intégralités.

Dans notre cas nous avons retranscrit (réécrit) les entretiens effectués mot par mot dans des fichiers Word spéciaux pour chaque entretien.

5.2.L'exploitation du matériel

Cette étape vient juste après avoir retranscrit tous les entretiens, il s'agit d'affecter les entretiens à des catégories ensuite les coder afin qu'on puisse identifier le contenu de chaque extrait.

Le codage des données c'est le processus qui « consiste à découper le contenu d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche. Ce processus nécessite deux étapes :

La définition des unités d'analyse d'une part, et la catégorisation d'autre part »

(Thiétart, R. A. et al. 2014, p. 555)

Selon (Andreani et al., 2015) il existe deux types de codage qui seront présentés dans le tableau suivant :

Tableau (06) : la différence entre le codage fermé et le codage ouvert

Codage ouvert	Codage fermé
Lire les données ligne par ligne afin de les généraliser	Lire les données ligne par ligne et les coder en terme d'hypothèse de recherche
Chercher les ensembles similaires, comparaison et classement	Etablir a priori les variable a expliquer et les variables explicatives
Coder les principaux dimensions et faire un codage sélectif des idées	Coder les indicateur de recherche

Source : ANDREANI & CONCHON (2015)

Dans notre étude, nous avons opté pour le codage ouvert car l'analyse des résultats se fait à partir de la retranscription des entretiens.

Le processus du codage des données se compose en trois étapes :

1- Le codage ouvert : C'est la première étape du processus du codage, le codage ouvert consiste d'abord à lire la retranscription de l'entretien ligne par ligne afin de pouvoir générer des concepts et les étiqueter sous formes de fragments (codes) qui nous indiquent le thème principal

2- Le codage axial : cette étape consiste à faire une comparaison entre les codes que nous avons étiqueter dans le codage ouvert et sélectionner un code général qui les englobe tous.

3- Le codage sélectif : ici, il s'agit de prendre les catégories principales qui ont été réalisées dans l'étape suivante et construire une théorie en utilisant tous les codes trouvés et déterminer la connexion qui existe entre elles.

5.3. Le traitement des résultats

Selon (Andreani et al 2005), le traitement peut être mené d'un point de vue sémantique, cela veut dire que l'étude de toutes les réponses des entretiens se réalise sans avoir recours à un logiciel spécial. Plusieurs professionnels et chercheurs ont opté pour cette méthode de traitement (traitement sémantique).

Le tableau suivant montre la différence entre le traitement sémantique et le traitement Statistiques des données :

Tableau (07) : La différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique.

Traitement statistique	Traitement sémantique
Un traitement informatique des données	Un traitement manuel des données
Analyse statistique des phrases et des mots	Analyse empirique des mots et idées et leurs significations

Source : ANDREANI & CONCHON (2015)

Dans notre cas, nous avons opté pour le traitement sémantique des données c'est-à-dire traité les données sans utiliser un logiciel.

Section 02 : Le contexte organisationnel

Cette partie a pour objectif de nous donner un aperçu sur l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage, avec une présentation de ses objectifs, vision, missions et son organigramme, ainsi que les missions de notre structure d'accueil et son importance au sein de l'organisation

La présentation d'Ooredoo

1. Ooredoo dans le monde

Ooredoo est le 1^{er} opérateur de téléphonie mobile en Algérie, précédemment connu sous le nom de « Nedjma c'est le nom commercial de Wataniya Telecom Algérie »

Ooredoo est une compagnie internationale, leader des télécommunications qui fournit les services de téléphonie mobiles fixe et l'internet haut débit et les services adaptés aux besoins des particuliers et des entreprises à travers les marchés du Moyen Orient, Afrique du Nord et du Sud-Est asiatique.

En effet, Ooredoo met au service de la clientèle non seulement des produits et services novateurs, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielles.

2. Historique

- ✚ Ooredoo (Wataniya télécom Algérie) est le premier opérateur multimédia en Algérie. Il a obtenu une licence de desserte nationale de service de téléphonie mobile le 02 décembre 2003.
- ✚ Le 25 août 2004, WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma.
- ✚ Aussi tôt, Nedjma a adopté une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin 2005, couvrait toute le territoire Algérien.
- ✚ Propriété de Kowait Projects Company (KIPCO), Watanya Télécom a été fondé en 1999.
- ✚ En mars 2007, le groupe KIPCO conclut une transaction avec le groupe Qatar Telecom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l'actionnaire majoritaire de Watanya Telecom.
- ✚ Qtel a été fondé en 1949 et demeure le principal fournisseur de services Télécoms au Qatar.
- ✚ Le 25 février 2013 Qtel groupe change de couleurs et d'identité et devient Ooredoo groupe. Ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du groupe. Ainsi le 21 novembre 2013 Nedjma est à son tour devenu Ooredoo.
- ✚ A la fin de l'année 2013 le groupe Ooredoo comptait plus de 90 millions de clients à travers ses opérations en Afrique de nord, au moyen orient, et en Asie.
- ✚ Le 13 décembre 2013 Ooredoo (Nedjma) lance son réseau de téléphonie mobile de 3^{ème} génération.

3. L'évolution du logo d'Ooredoo

Figure (19) : la présentation du logo d'entreprise Ooredoo.



4. Les valeurs d'Ooredoo

Figure (20) : Les valeurs de l'entreprise Ooredoo.

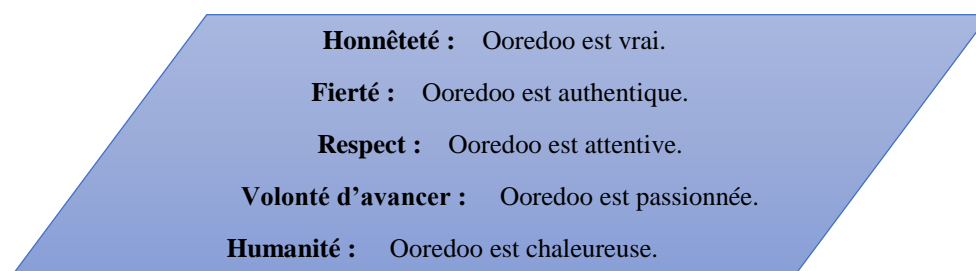


Source : Élaboré par l'étudiante à partir de documentation de l'entreprise d'accueil.

5. La Personnalité d'Ooredoo

La personnalité d'Ooredoo véhicule les valeurs de l'entreprise qui représentent l'image de ce dernier vis-à-vis de ses partenaires en résumé pour mieux comprendre les valeurs de l'entreprise :

Figure (21) : La présentation de la personnalité d'entreprise Ooredoo.



Source : Élaboré par l'étudiante à partir de documentation de l'entreprise d'accueil.

6. Les objectifs d'Ooredoo

Ooredoo s'est fixé une vision stratégique qui consiste à :

- Atteindre la 20^{ème} position télécom mondial d'ici de l'année 2020.
- Standardiser les processus et politique RH dans toutes les filiales.

À la suite de quoi, elle détermine les finalités suivantes :

- Identifier personnes compétentes (talents) pour effectuer le travail nécessaire.
- Avoir un effectif adéquat en termes de performance.

7. La vision d'Ooredoo

Wataniya Télécom Algérie a une vision de 20/20 : c'est une vision globale de groupe Qtel qui consiste à être l'opérateur numéro 20 dans le monde en 2020.

8. Les missions :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numérique et d'informations audiovisuelles.
- Procurer une expérience client unique en s'appuyant sur des ressources humaines hautement compétentes et une marque forte en offrant des services de télécommunication mobiles les plus performants et les plus innovants partout en Algérie.
- Développer, expliquer et gérer les interconnexions avec les opérateurs des réseaux.

✚ L'entreprise Ooredoo est le 3^{ème} opérateur de téléphonie mobile en termes d'entrée en vigueur en Algérie, elle compte près de **2900** employés et son siège se trouve à Ouled Fayet Alger.

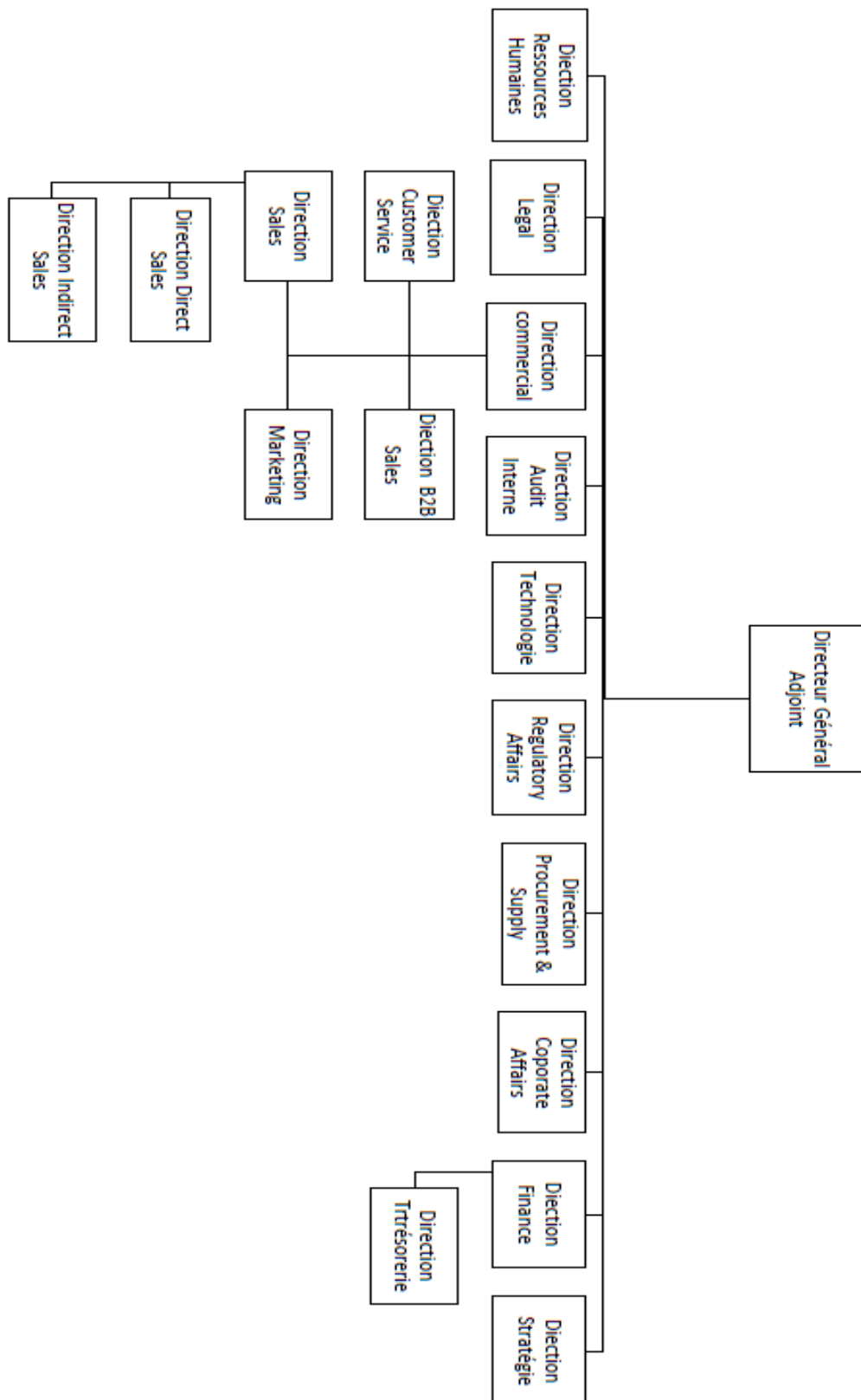
Analyse Swot d'Ooredoo :

Figure (22) : Analyse swot de l'entreprise Ooredoo.

Forces	Faiblesses
<p>Leader de l'innovation et du multimédia mobile.</p> <p>Des employés encadrés, formés et impliqués dans la satisfaction des clients.</p> <p>Un environnement où le travail s'effectue dans un esprit de collaboration, d'ambition et d'équipe.</p> <p>Stratégie de marketing visionnaire.</p> <p>Bonne relation clients.</p> <p>Prix concurrentiels.</p>	<p>Des zones hors couvertures réseaux.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Développement de la technologie.</p> <p>5g.</p>	<p>Secteur concurrentiel.</p> <p>L'environnement technologique évolue rapidement.</p> <p>La réglementation</p>

Source : documentation interne de l'entreprise

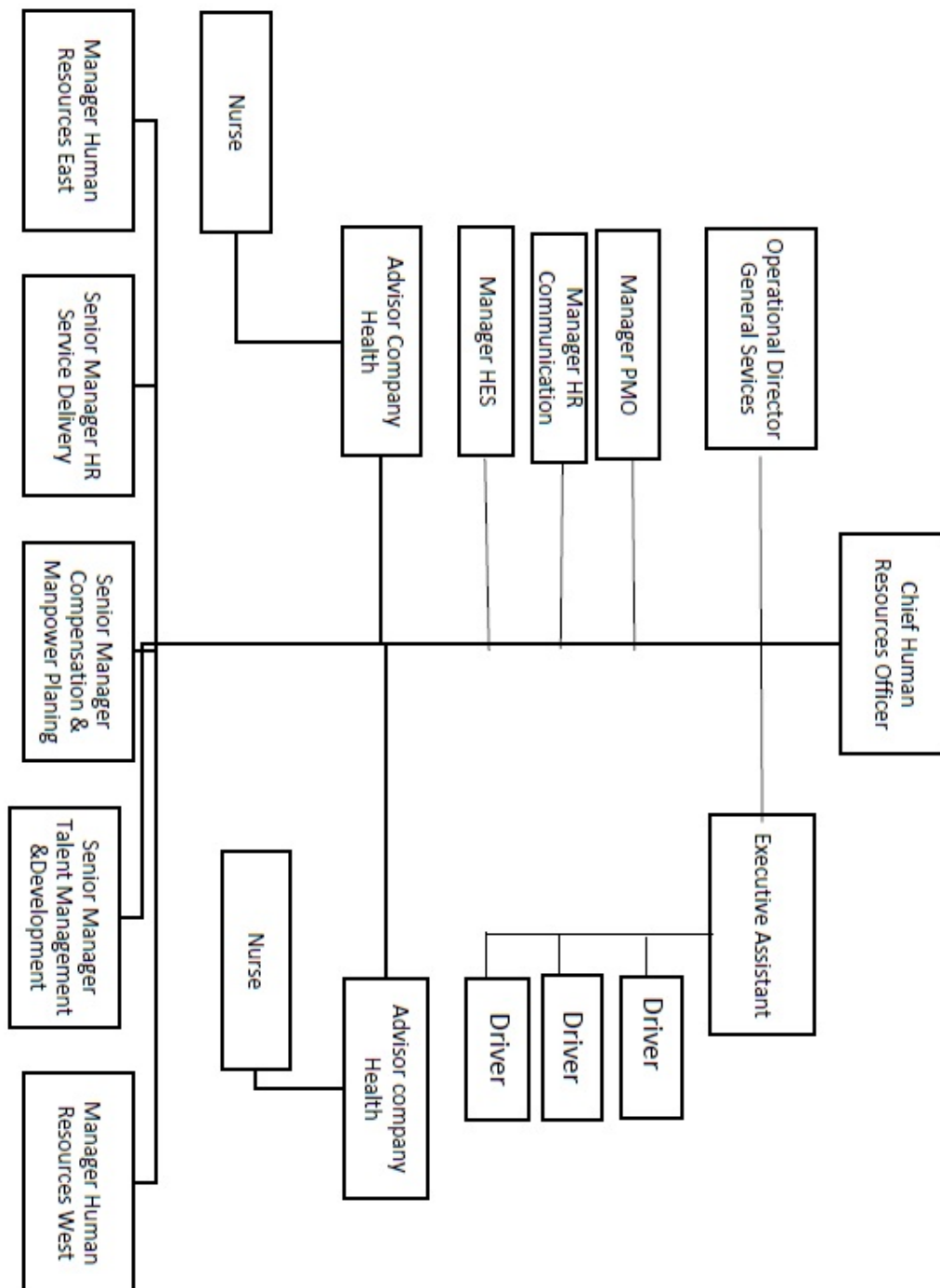
8. Organigramme générale : Figure (23) : L'organigramme général de l'entreprise Ooredoo.



Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil.

9. Logigramme de DRH

Figure (24) : Logigramme de DRH de l'entreprise Ooredoo.



Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil.

10. La structure d'Ooredoo :

Au niveau central se trouve **10 directions**

1. **Direction Légal**
2. **Direction Commercial**
 - 2.1 **Direction service client**
 - 2.2 **Direction Marketing :**
3. **Direction Stratégie**
4. **Direction Audit Interne**
5. **Direction Technologie**
6. **Direction Regulatory Affairs.**
7. **Direction Procurement & supply Chain.**
8. **Direction Coporate Affairs.**
9. **Direction Finance et comptabilité**
10. **Direction Ressources Humaines**

La direction Ressources Humaines est rattachée à la direction générale et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines regroupe plusieurs connaissances comme la gestion, la sociologie, la psychologie

- **Les départements et services de la DRH :**
 - Département RH delivery
 - ✓ Service administratif.
 - ✓ Service relation social.
 - ✓ Service paiement.
 - ✓ Service international assigne.
 - Département Développement organisationnel
 - ✓ Service performance.
 - ✓ Service rémunération.
 - ✓ Service budget.
 - Département Talent management et développement
 - ✓ Service recrutement.
 - ✓ Service formation.
 - ✓ Service gestion de compétence.
- Service Communication interne.
- Service PMO (Project Manager Office).

- Service des expatriés.

- **Department RH delivery**

- ✓ **Administration, paie et avantages sociaux**

Outre le suivi des contrats d'embauche, cette équipe est chargée de la réalisation et de la fiabilité de la paie. Elle établit les fiches en fonction des spécificités de chaque salarié en tenant à jour les absences, les heures supplémentaires, les congés, les primes, les remboursements de frais et tous les paramètres relatifs au droit fiscal applicables aux salaires.

- **Compensation & Manpower Planning (Développement Organisationnel)**

- ✓ **Service rémunération**

La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu. Pour un salarié la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable (primes, commissions) et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, bénéfices ..)

- ✓ **Service budget**

Le service budget crée les postes à l'intérieure de l'entreprise. La planification RH se fait chaque année, et la planification des ressources selon les besoins des managers avec un budget qui définit par le groupe de finances.

Il y a une révision budgétaire dans l'année.

- **Département Talent Management et développement**

En s'appuyant sur les objectifs d'affaires d'Ooredoo Algérie, ce département assure l'intégration des employés et le suivi du plan de formation de l'entreprise. Il gère aussi toutes les activités liées à la planification, au suivi, l'évaluation, à la reconnaissance et au développement de la performance des employés pour un objectif de la fidélisation qui impose la mise en place d'un système de rémunération qui garantit l'équité, c'est aussi une des responsabilités de cette équipe.

✓ **Service Recrutement**

Ce service a pour mission de trouver le candidat qui correspond le mieux aux besoins d'un poste vacant, et qui a les compétences et qualifications nécessaires pour l'occuper.

L'une des politiques de recrutement de l'entreprise Ooredoo, c'est de privilégier le recrutement interne à l'externe en donnant la possibilité aux employés de postuler au poste souhaité après 02 ans au sein de l'entreprise (selon leurs compétences) pour leur donner l'opportunité d'évoluer et de progresser dans leurs parcours professionnels.

✓ **Service Formation**

La formation est un outil de développement des employés et un levier de motivation elle sert à :

- Faire monter les employés en compétences.
- Comblent un écart de compétence.

Chaque entreprise doit déboursier au moins 02 % de la masse salariale par semestre pour former ses employés sinon elle devra payer des dommages – intérêts.

Ce service se charge de :

- L'intégration des employés.
- Connaître les besoins de chaque poste.
- Filtrer des candidats à former.
- Voir si la formation concorde avec le poste.

✓ **Service de gestion des compétences**

Ce service se charge du suivi du parcours des employés depuis leur intégration dans l'entreprise jusqu'à leur départ, décès, licenciement ...

Il se charge aussi de la gestion des compétences qui consiste à évaluer les compétences des employés soit pour la relève (succession), postuler pour un poste vacant ou pour une promotion.

▪ **Service communication interne**

La communication interne est une fonction support (son impact n'est pas direct) qui est directement rattachée aux RH. Le rôle de cette équipe est de mettre en place les outils et activités de communication qui permettront à chaque personne au sein d'Ooredoo Algérie d'être adéquatement informée pour contribuer à la réalisation des objectifs d'entreprise. (Les emails - intranet - journal interne - l'affichage - l'événement) Ainsi elle est responsable aux engagements des employés et leurs motivations. Aussi elle est chargée du développement et de la gestion des outils de communication interne (Ooredoo, Restez branchés, Ooredoo Express, intranet, etc...) et de l'organisation d'événement et d'activité interne.

- **Service PMO - Project Manager Officer - .**

Un manager qui se charge de :

1. Planifier les projets

Ex : Planifier les recrutements : quand est ce que les recruteurs rencontrent les candidats la durée ... etc.

- Réalisation du plan de formation.

2. Performance :

- Rédiger les procédures.
- Challenger les services.
- Fixer des objectifs pour chaque service.
- Vérifier que les objectifs sont atteints.
- Déclarer au DRH si les services ont atteints ou pas leurs objectifs.
- Vérifier si les objectifs ont été respectés.

3. Service qualité :

- Veiller à l'application des procédures par les auditeurs sinon il y aura des sanctions, remarque ou recommandations.

✓ **Service des expatriés**

C'est une micro représentation du département RH mais dédié aux expatriés (c'est -à- dire les employés étrangers). Environ une centaine d'employés d'Ooredoo Algérie sont des expatriés. Ce service s'occupe du suivi administratif et financier de cette catégorie d'employés dès le départ.

Ce service se charge de :

- Faire les salaires.
- Vérifier l'existence d'une couverture sociale.
- Procurer à l'expatrié le visa, le permis de travail, l'autorisation de travail ... etc.
- Louer un logement ou un hôtel pour l'expatrié et sa famille.
- Prise en charge de la famille de l'expatrié (ex : si il a des enfants, il faut leurs trouver une école).

11. La vision et la nouvelle organisation de RH

La vision de la Direction Ressources Humaines de Ooredoo est d'être au plus près de chaque employé, sans exception. Elle a étudié la façon de créer plus de proximité en veillant en premier lieu à fournir un service de **meilleure qualité, efficient, et rapide.**

La stratégie d'Ooredoo à travers une réorganisation de la DRH est de mettre en place une nouvelle structure dont le but d'atteindre cette qualité de service. Concernant la création d'une fonction en particulier visant à bâtir une véritable relation de proximité privilégiée avec les différentes directions, il s'agit des HR Business Partner, qui auront pour mission d'établir un lien direct avec des directions attribuées pour chacun d'entre eux. Ils seront des relais d'accompagnement et apporteront leur contribution pour faciliter toutes les démarches vers la DRH ainsi que de donner tout le support nécessaire dans les actions RH au quotidien.

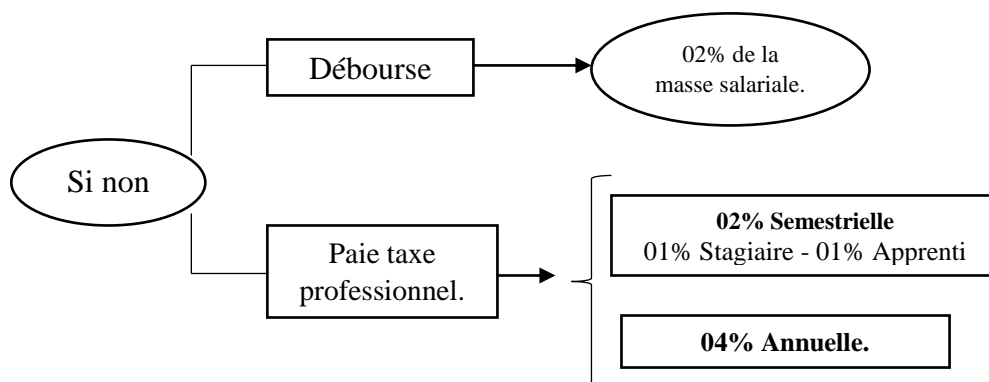
CHAPITRE III

RESULTAT ET DISCUSSIONS

La partie suivante est une partie représentative des résultats obtenus lors de la recherche documentaire et des entretiens, réalisés au sein d'el WTA, Ooredoo.

Section 01 : la fonction formation au sein de l'entreprise Ooredoo

- ✚ L'entreprise Ooredoo, doit déboursé au moins 02% de la masse salariales par semestre pour former ses employés sinon elle devra payer des dommages-intérêts. **(C1.Q6)**³
- ✚ Nos interviewées, disent que « Nous au sein d'Ooredoo, on n'a pas la convention collective. Le CP a proposé des choix, mais il reste toujours en négociation, les employés voient que la convention collective n'est pas uniforme pour toute les entreprises, il y'a des standards.»
- ✚ La législation selon Ooredoo est définie par :
 - Le code de travail.
 - Le règlement intérieur.
- Le DA mentionne que ce type de loi est définis dans le but de permettre aux employés à se développe. Nous allons schématiser les dispositifs de la réglementation relative à la loi de la taxe formation ci-dessous :



Source : Élaboré par nos propres soins à partir du témoignage des interviewées.

- ✚ Le service formation de département Talent Management Et Développement, au sein d'Ooredoo, est parmi les métiers de support. A la base que Ooredoo est l'un

³ NB : ANNEXE C1. Question 6.

des entreprises Multinationales, l'environnement est en perpétuelle évolution, alors il faut être d'actualité, en progressant l'encadrement de l'entreprise dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses attitudes à manager. **(Notre observation)**

- ✚ La formation selon le directeur organisationnel, est assimilée à un véritable signal d'adaptation de l'employé à l'organisation et de l'organisation au champ économique, pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. **(C1. Q5)**
- ✚ La formation d'après les salariés, se révèle nécessaire car elle leur permet une motivation, satisfaction, et l'intégration dont les niveaux d'ambition ce qui mène à des qualifications, l'amélioration, et l'adaptation dans le travail. **(Un entretien de groupe)**
- ✚ Selon le responsable de la gestion des compétences, la formation est un outil de fidéliser les employés de qualité tout en encourageant les non performants à quitter l'entreprise. **(C1.Q3)**
- ✚ Selon le chef de service de la formation, les employés d'Ooredoo s'intéressent à la formation, vu qu'ils ont ceux qui demandent et proposent à l'organisation des formations soit par le e-learning ou présentiel. Ainsi que, la formation est considérée comme un levier de motivation sert à : **(C1.Q3)**
 - Faire monter les employés en compétences.
 - Comblent un écart de compétence.
- ✚ Le service formation se charge de :
 - L'intégration des employés.
 - Connaitre les besoins de chaque poste.
 - Filtrer les candidats à former.
 - Voir si la formation concorde avec le poste

✚ Ooredoo se distingue deux types de formation : **(C1.Q1)**

Formation catalogue : Porte trois types de formation

1. **Formation métier :** Elle est directement liée au cœur de métier de l'employé. Se diverse en trois catégories de formation
 - Support : exemple leadership Aditif, animation de réunion
 - Commercial : exemple communication de vente, communication d'achat
 - Technologie : la culture digitale
1. **Formation transverse :** Elle est liée à plusieurs métiers tels que la formation de l'Excel, Informatique.
2. **Formation générique :** la formation managériale renvoie à capacités exigées pour résoudre des problèmes liées à une responsabilité de management. Tous les emplois sont concernés. Par exemple : Développer des équipes, décider des orientations.
 - **Formations hors catalogue :** Ceux qui sont proposés par les employés. Le mode de formation appliquée est :
 - **Présentielle :** Le formateur et les employés qui suivent la formation se réunissent dans le même lieu.
 - **E-learning :** les employés suivent la formation à distance, de n'importe où et à n'importe quel moment.

Les deux types de formations (interne ou externe) sont pris en considération.

Outils utilisés :

- **Oracle :** est une entreprise américaine créer en 1977 par Larry Ellison. Ses produits phares sont Oracle Database (un système de gestion de base de données), Oracle Weblogic Server (un serveur d'application) et Oracle E-Business Suite (un progiciel de gestion intégré).
- **Visio :** c'est un logiciel qui permet de faire des diagrammes, organigramme, plans d'étages, conceptions techniques et autres, à l'aide de formes et modèles modernes.

Les objectifs de la formation (C1 .Q5)

Les principaux objectifs visés par la formation selon Ooredoo peuvent être cités comme suit :

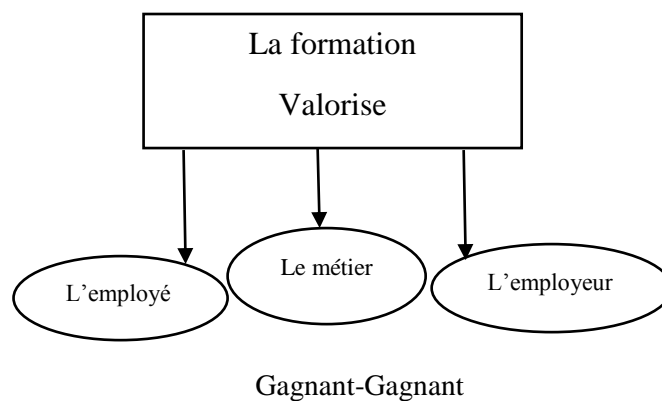
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

L'importance de la formation (C1. Q5)

La formation a une grande importance puisqu'elle est :

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

Figure (25) : L'enjeu de la formation au sein d'Ooredoo.

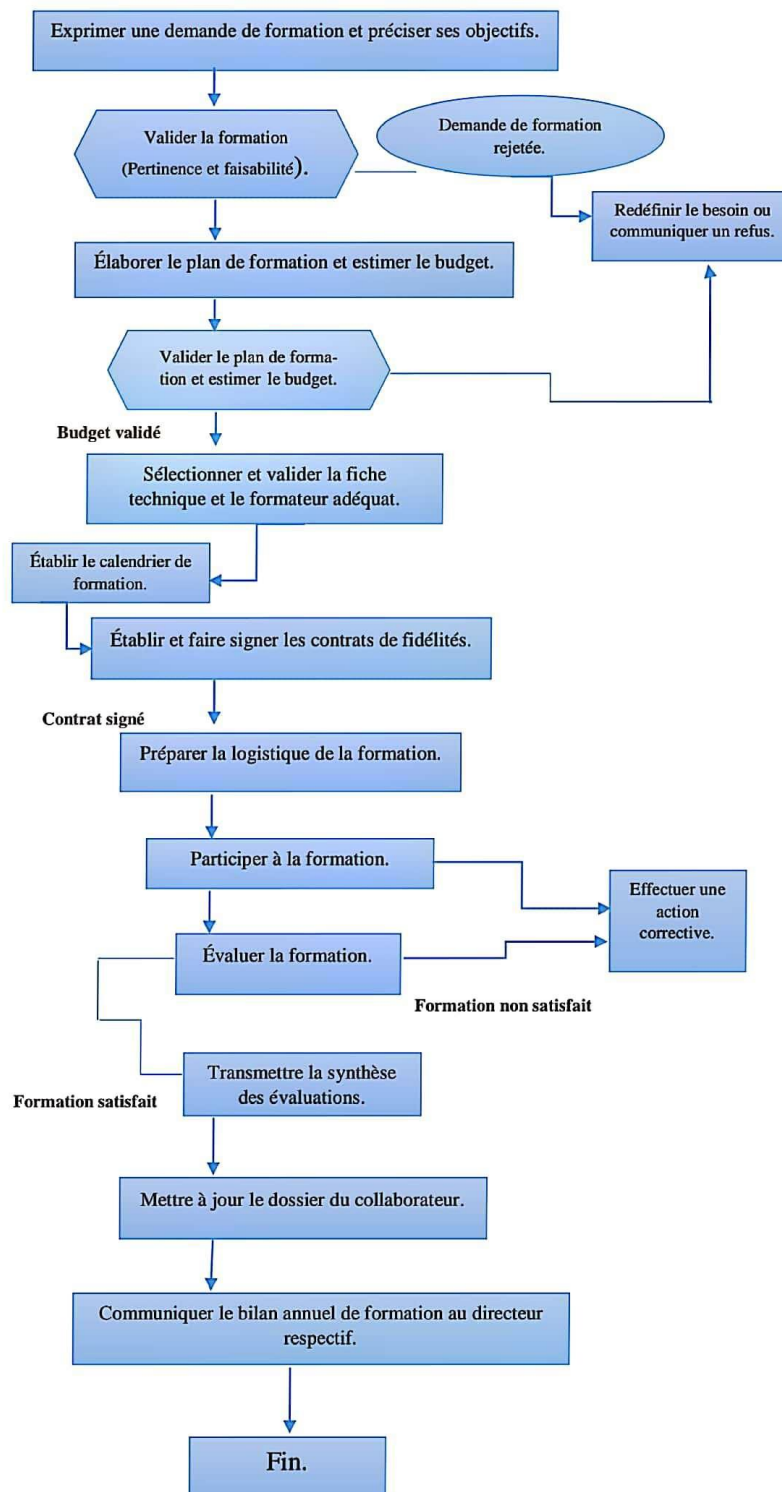


Source : Élaboré par nos propres soins à partir des informations des interviewés.

Comme elle a cité l'un des chargés de formation : « *l'employeur forme les salariés, il gagne puisqu'il va être payé, et l'employé ça lui porte un plus.* ».

❖ Logigramme du processus Formation

Figure (26) : Logigramme du processus formation de l'entreprise Ooredoo.



✚ **La description du processus de formation au sein de l'WTA, Ooredoo.**

Durant notre stage on a pu observer que, la formation est liée à la stratégie de l'entreprise. Quand ça sera défini et réalisée la stratégie et la vision de l'année à venir, avec toutes les orientations de l'entreprise, la formation intervenir.

1. Les étapes du processus de formation (C1.Q6)

Le processus de la formation sur les entreprises est toujours fondé à partir des mêmes étapes de bases qu'on l'avait cités dans la théorie

Cependant, au sein de WTA Ooredoo, les étapes constituant le processus de formation sont les suivants :

1. Exprimer une demande de formation et préciser ses objectifs ;
2. La validation de la formation (pertinence et faisabilité) ;
3. Redéfinir le besoin ou communiquer un refus ;
4. L'élaboration du plan de formation et l'estimation de budget ;
5. La validation du plan de formation et le budget ;
6. La sélection et la validation de la fiche technique et le Formateur adéquats ;
7. L'établissement du calendrier de formation ;
8. L'établissement et la signature des contrats de fidélité ;
9. La Préparation de la logistique de formation ;
10. La participation à la formation ;
11. L'évaluation de la formation à chaud ;
12. L'effectuation d'une action corrective ;
13. Le renseignement du questionnaire d'évaluations à chaud par le formé et demander au responsable hiérarchique d'évaluer la formation à froid ;
14. La mise à jour du dossier de collaborateur ;
15. La communication du bilan annuel de formations aux directeurs.

1. Exprimer une demande de formation et préciser ses objectifs :

C'est l'un des phases les plus importantes dans le processus de la formation, qui consiste à identifier les besoins et les analyser.

À travers nos observations au sein d'Ooredoo, le besoin en formation peut être exprimé directement par le manager N+1 sur la plateforme Oracle lors du lancement de l'exercice annuel d'identification des besoins en formation.

- Besoin demandé par le responsable hiérarchique.
- Besoin validé par le chargé de la formation.
- Proposition faite par le service formation dans le cadre du développement des compétences du collaborateur suite à l'évaluation annuelle, une liste est communiquée par le Service Performance Management. Suite à l'évaluation du collaborateur par l'Assesment Center.
- Par la suite le service Talent Management suggère une liste de formation

Durant notre stage, nous avons constaté que les directions de la formation sont regroupées dans des pôles, chaque pôle est supervisé par l'un des employés chargés de la formation.

Le moment où l'entreprise s'engage dans une action de formation, chaque employé du service de la formation doit faire le recensement des besoins et le suivi de tout le processus de formation de son pôle afin de récolter les demandes de formation de chaque manager.

L'entreprise Ooredoo est organisée selon trois pôles principaux :

- **Le pôle commerciale** : c'est le pôle qui englobe les directions de ventes, marketing, distribution...
- **Le pôle de la technologie** : c'est le pôle qui contient les directions techniques (le pôle où il y'a le plus de formation).
- **Les directions support** : la DRH, la direction des finances...

Selon les déclarations du chef service, il a mentionné que les formations ne pouvant pas être fournies localement, il peut être décidé de dispenser la formation à l'étranger. Celle-ci requiert le processus suivant :

- La liste des collaborateurs sélectionnés pour partir à l'étranger doit être établie et validé par les Directeurs Adjoint, le directeur de la structure demandeuse et du DRH.
- La liste des inscrits et les thèmes de formations sont transmis au Service Formation.

2. La validation de la formation (pertinence et faisabilité)

Étudier puis valider la pertinence et la faisabilité de la formation

- Le service formation évalue la pertinence des thèmes de formation demandé par rapport au métier, aux compétences et au plan de développement des collaborateurs concernés en se reportant au descriptif de poste.
- Le service formation accompagne les responsables hiérarchiques dans la définition des détails de la formation :
Durée, objectifs, personnel concerné, prérequis, lieu de la formation....
- Si aucune formation locale n'est disponible, la proposition de la formation à l'étranger devra être validée par le directeur de la structure et le DRH.

Si la pertinence est validée, passer à l'étape 4, sinon, passer à l'étape 3.

3. Redéfinir le besoin ou communiquer un refus

Lorsque le besoin de formation a été mal évalué par le responsable hiérarchique requérant, le service formation peut proposer une solution alternative ou refuser la demande de formation sur les critères suivants :

- Thème de la formation par rapport au métier, aux compétences et au plan de développement des collaborateurs concernés.
- Détails de la formation : durée, objectifs, personnel concerné, prérequis, lieu de la formation ...

(Selon les détails de l'étape 1.)

4. L'élaboration du plan et l'estimation de budget

1. Élaborer le plan de formation

Une fois l'identification des besoins nécessaires pour chaque pole est bien définis, le service formation d'Ooredoo va élaborer le plan de formation qui comporte les détails des orientations ainsi les démarches nécessaires à son bon déroulement, selon les besoins et les objectifs de l'entreprise.

2. Élaborer un budget estimatif

Par la suite, Le service formation élabore un budget estimatif en fonction des besoins en formation recensés.

5. La validation du plan de formation et le budget

Le DRH, valide les objectifs et le budget du plan de formation.

Si le budget est validé, on passe à l'étape 6, sinon on passe à l'étape 3

6. La sélection et la validation de la fiche technique et le Formateur adéquats

Le responsable hiérarchique requérant procède à la validation des fiches technique et le contenu de la formation avec le service formation.

7. L'établissement du calendrier de formation

Le service formation travaille un calendrier de formation en étroite collaboration avec le manager ainsi que l'organisme de formation.

S'il s'agit d'une formation diplomate ou qualifiante à l'étranger de budget précis, (qui ne dépasse pas les normes), on passe à l'étape 8 sinon on passe à l'étape 9.

8. L'établissement et la signature des contrats de fidélité

Selon le service Employee Relations HR, pour les formations diplomates (en locale et à l'étranger) et les formations qualifiantes à l'étranger et pour un budget précis (c'est confidentiel), le bénéficiaire est soumis à la signature d'un contrat de fidélité, ce dernier est éta-

blie selon la durée de la formation peut être ça va prolonger jusqu'à un an, 02 ans ou 03 ans.

Le Service Formation notifie le Service Employée Relation lorsqu'un contrat de fidélité doit être établi. Par la suite ce dernier contacte l'employé pour le signer avant son départ en formation. Si il y'aura un refus de la signature par l'employé, le service Employée Relations HR notifie le service formation qui procède à l'annulation de la formation.⁴

9. La préparation de la logistique de formation

Selon Ooredoo, le service formation va préparer la logistique de la formation :

1. Transport

Les employés inscrits aux formations devant se dérouler au niveau de l'institut Ooredoo, sont tenues d'indiquer au service formation le lieu de ramassage qui leur convient, et qui est défini comme suit : Siège Bab Ezzouar et Siège d'Ouled Fayet.

Le transport en fin de journée se chargera de redéposer tous les employés au niveau du siège Bab Ezzouar et siège d'Ouled Fayet.

2. Restauration au niveau de l'institut Ooredoo

Toutes commandes de repas relatives aux formations initiées par le service formation RH au niveau des deux instituts. Celui-ci, consolide les demandes et transmet un collaboratif hebdomadaire au traiteur selon la procédure suivante :

- Pour toutes les formations initiées par les différentes directions, les assistances sont tenues de transmettre le récapitulatif des besoins en termes de restaurations « Brief catering » au service achats Généraux au plus tard 48 heures avant le début de cours.
- Le service Formation RH prépare un récapitulatif hebdomadaire et les transmet par mail.

⁴**NB** : la durée de contrat de fidélité ça se compte de 01 jour suivant la fin officielle de la formation.

Le budget prise au compte des frais de la formation qui prend toutes taxes et frais de la mission qui sont payés par l'entreprise. Et celui qui quitte l'entreprise avant la fin d'un contrat de fidélité, il doit s'acquitter d'un montant correspondant au prorata du montant du contrat de fidélité.

- À la fin de chaque mois, des factures seront établies par le traiteur et adressée à chaque direction concernée par les commandes des repas, afin de transmettre une attestation de service fait ASF au traiteur.
- Le suivi des commandes auprès du traiteur se fera par chaque direction indépendamment.

10. La participation à la formation

Pendant tout la durée de formation, l'employé s'engage à suivre régulièrement toute les enseignements et exercices pratique qui lui seront dispensés. Le cas échéant, il est tenu de respecter toutes les clauses mentionnées sur le contrat de fidélité qu'il aura signé.

Si la formation n'est pas satisfaisante le collaborateur peut prévenir le service Formation.

Pendant toute la durée de la formation longue durée, l'employé est tenu à renseigner via Oracle Formation Self-Service le formulaire type d'évaluation à chaud mensuelle. « Questionnaire d'appréciation de la formation ». Durant la formation, l'employé est soumis à des examens et tests dont les résultats seront régulièrement communiqués à l'employeur par l'organisme de formation.

Si la formation est jugée satisfaisante, On passe à l'étape 11, sinon On passe à l'étape 12.
--

11. L'évaluation de la formation à chaud (C1.Q11)

Quand l'apprenant rejoint son poste, une fiche d'évaluation est envoyée automatiquement sur la plateforme Oracle, sur cette fiche l'apprenant trouvera des questions concernant la formation, quand l'employé termine son évaluation, il la renvoie au service de la formation et doit faire une analyse de comparaison, de ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé.

Si la formation est jugée satisfaisante, passer à l'étape 13, sinon passer à l'étape 12.
--

12. L'effectuation d'une action corrective

Selon le service formation, l'un des chargés de formation mentionne que si le collaborateur en cours de formation remonte une insatisfaction par rapport à la formation, des actions correctives peuvent être lancées avant même la fin de la formation :

- Changement de formateur
- Prolongation de la formation
- Interruption de la formation
- Modification du contenu
- Changement de locaux

13. Le renseignement du questionnaire d'évaluations à chaud par le formé et demander au responsable hiérarchique d'évaluer la formation à froid

C'est une évaluation après la fin de la formation, le service formation demande aux responsables hiérarchiques des formés d'évaluer leurs collaborateurs à froid, dans un délai de 4 à 6 mois après le déroulement de la formation sur la plate-forme Oracle. Après, c'est la réalisation de la synthèse des évaluations à froid.

Pour les formations métiers des conseillers clients et conseillers de ventes qui se déroulent au niveau de leurs directions respectives, les évaluations à froid se font et s'archivent au niveau de chacune des directions.

❖ Formation efficace

Le but de l'évaluation des résultats de la formation c'est de déterminer si l'entreprise a pu atteindre ses objectifs ou pas.

L'entreprise Ooredoo utilise des KPI (les indicateurs de performance clés) afin qu'elle puisse déterminer si elle atteint ses objectifs, tel que : **(C1.Q4)**

- **Le taux de satisfactions :** Une fois que l'apprenant termine son évaluation à chaud, l'entreprise a un taux de référence de 80% qui mesure la satisfaction de l'employé est à 80% cela veut dire que les objectifs de la formation ont été atteints, si le taux a été moins de 80% le service formation doit faire une action corrective.

- **Le taux d'absentéisme :** Si le taux d'absentéisme des employés augmente, c'est que l'employé n'a pas été satisfait de la formation et qu'il n'est plus motivé pour son poste.

Dans les deux cas l'entreprise doit chercher la cause de l'insatisfaction afin de régler le problème ou l'améliorer.

Concernant le rapport de la formation, le service de la formation demande un rapport du déroulement de la formation auprès du prestataire ainsi que les fiches d'évaluation à chaud qui ont été envoyés aux apprenants, ces documents-là permettent au chargé de la formation de rédiger son rapport, ce rapport contient le déroulement de la formation ainsi que les résultats d'évaluation (la comparaison entre les acquis avant et après la formation).

Si la formation est jugée satisfaisante, passer à l'étape 14, sinon, revenir à l'étape 12.

14. La mise à jour du dossier de collaborateur

Selon nos observations, le service formation d'Ooredoo, se charge de mise à jour du dossier des employés, Une fois toutes les attestations de formation des organismes formateurs récupérées, une copie de chacune d'entre elle est versée au service Employées Relations par les chargés de formations.

15. La communication du bilan annuel de formations aux directeurs

Le service formation, à la fin de chaque exercice annuel de formation, un bilan analytique est communiqué au directeur respectif.

➤ **Une étude de cas**

En cours de notre stage, l'un des chargés de formation nous a donné des explications relatives aux démarches du processus de formation, en présentant des exemples du concret. Comme le suivit :

1. Chaque fin d'année, on lance le catalogue des formations et parfois le catalogue est enrichi par les propositions des employés eux même.

Le catalogue se distingue deux types de formations :

- **Prioritaire** : liée souvent au cœur de métier.

Ex : Pour les commerçants : techniques de vente, technique de négociations. Les formations en culture digital. Ainsi, pour toutes les superviseurs - Chef de Service (CDS) - les directeurs adjoints (DA) on propose le leadership Aditif.

- **Secondaire** : une formation à choisir par l'employé

Ex : Excel, PPT, Gestion de stress, Gestion du temps.

En tenant l'exemple, « *cette année N-1 la vision annuel et les objectifs de l'entreprise vont sur le digital et la fidélisation client, alors on fait des orientations par la formation par rapport à ça « les formations digitales et commerciales.» les employés sont en cours avec le digital, la technologie, ils suivent l'actualité, ils peuvent nous demander de faire les formations pour les besoins de marché. Par la suite, on ouvre la possibilité des employés et manager d'exprimer ses propositions en formation».*

2. Ensuite, on demande la validation de manager.
3. Si oui, on valide par apport au poste et au besoin réel du métier.

Par ex : « *quelqu'un qui demande une formation de HSE, et parfois elle n'a rien n'avoir avec le métier.* »

4. Après avoir récolté et validé toute les besoins, on va définir le plan de travail.
A la recherche sur oracle « *on besoin une telle formation sur le digital, le marketing, la communication.* »
Par la suite, il nous envoie les fiches techniques, ils doivent formaliser ça en pédagogique. C'est-à-dire :

- Le nom du formateur.
- Le thème de la formation.
- Le CV, ou plusieurs CV de formateur.

En fin, on va l'envoyer au manager plusieurs formules.

5. On passe à lancer la planification.

« *Je vais voir avec le nombre des collaborateurs, ça peut être 20 ou 30 personnes, cependant le formateur exige de présenter ses cour pour un 13 ou 14 personnes.* »

« Je vais choisir les dates avec le fournisseur, et ça dépend les formations peut être se réalisent à cours ou à long terme (03 jours-une semaine) et ca peut être une formation à plusieurs sessions. »

6. Envoyer les collaborateurs avec les formateurs au sein de l'institut. Voilà les formations sont dispensées.
7. Après la formation on les renvoie par e-mail, les évaluations à chaud (48 heures après).
8. Le logiciel s'affiche le taux de satisfactions est de 80%

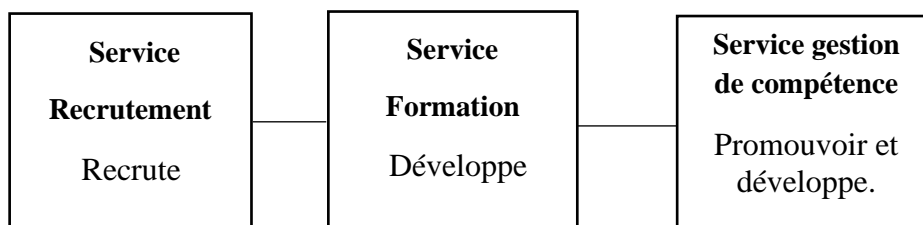
« S'il est < 80, on doit faire une action corrective. C'est-à-dire, on les renvoie par e-mail explicative les problèmes qu'ils s'empêchent à être non satisfaits de la formation. » Peut-être :

- Le manager qui a mal choisi la formation.
 - Le problème est du formateur, peut-être qu'il n'a pas répondu au besoin de la formation, donc on doit rappeler l'organisme pour refaire la formation. En principe, on a le droit d'une année entière pour déclarer à un problème, et par la présentation des arguments convaincus, ça ne fait pas la peine de payer encore une fois les couts de la formation.
9. À la fin, on passe à l'évaluation à froid, après 06 mois du déroulement de la formation, et ça ne concerne pas toutes les formations.

Section 02 : la gestion des compétences selon l'WTA, Ooredoo

✚ Le lien entre les services du département Talent Management et développement.

Figure (27) : Le département Talent Management et développement au niveau de l'organisme Ooredoo.



Source : Élaboré par nos propres soins à partir du témoignage d'une interviewée.

✚ Le service de gestion par la compétence exerce des actions pour deux options :

- Évaluation de compétence ;
- Poste vacant ;

✚ Les outils utilisés sont :

- Les fiches d'évaluation de compétence ;
- Entretien d'évaluation annuel ;
- Entretien de sélection. (Pour un poste vacant)

✚ Les employés sont évalués suite à un entretien annuel d'évaluation ainsi que le remplissage d'une grille d'évaluation de notation ;

Cet exercice permet à l'employé de faire le bilan et aussi obtenir les objectifs de l'année suivante. Il permet aussi à l'employeur d'évaluer la performance de ses salariés.

*« Évaluation des compétences considérées comme une base de données confidentielle pour un cas future qui cherche une telle compétence. Les chargés de compétence utilisent le **plan de succession** durant l'année. Ainsi, pour chaque 31 de l'année en cours, ils ont une évaluation déjà faite à la base des **critères** ».*

Verbalisé par le chef de service de la formation.

❖ Les leviers de l'évaluation des compétences (C2.Q1)

✚ La fiche d'évaluation de compétence

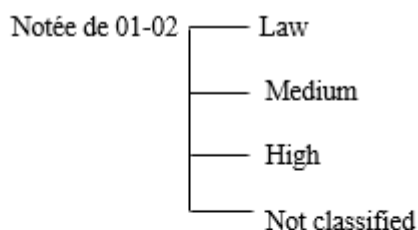
L'évaluation des compétences se fait à la base des critères pertinents : (C2.Q2)

1. La moyenne de la performance d'un employé de ses trois dernières années.
2. Le Potentiel
 - 2.1. Proche de la compétence pour :
 - Un nouveau employé au poste ou à l'entreprise (il n'as pas fait un an de sa position)
 - Un employé qui bénéficie d'une mobilité.

2.2. La matrice

Pour le service de la gestion de compétence, la fiche d'évaluation c'est un fichier interne de l'entreprise. Alors, nous allons élaborer ce schéma, relative aux critères, sur laquelle Ooredoo mesure le niveau du potentiel de chaque employé :

Figure (28) : Le critère de potentiel d'un employé.



Law : Vide

Medium : Il répond aux critères de postes

High : Niveau supérieur, haut potentiel

Not classified : Niveau minimum un an

Source : Élaboré par l'étudiante à partir de la documentation interne de l'entreprise d'accueil.

3. Les aspirations de l'employé : le manager déclare que certain employé mérite un poste plus de niveaux, ou bien ailleurs, pour d'autres direction ou d'autre département.

Selon nos observations, nous allons identifier les aspirations de l'employé :

Les aspirations de l'employé :

- Promotion.
- Augmentation de salaire.
- Formation.

Entretien d'évaluation annuel

Après avoir visité le service de la gestion des compétences, le chef de service nous a expliqué le principe de l'entretien d'évaluation annuel, qui permet d'évaluer la performance et le potentiel de l'employé. Il permet d'identifier les points d'améliorations, les progrès à réaliser, et peut permettre par exemple d'agir sur les promotions, formation...

- Pour l'employé : c'est un moment de reconnaissance et de validation de son travail. Il permet de préparer l'avenir, clarifier son rôle, s'exprimer....
- Pour l'entreprise : c'est un outil de management. Il permet de préparer l'avenir, donner la parole au collaborateur, identifier les leviers individuels de motivation et de développement.

▪ **Quand et comment le mettre en place ?**

- Ce rendez-vous périodique est annuel, idéalement, pour tous les collaborateurs.
- D'abord, informer et sensibiliser les acteurs sur les objectifs et les modalités de mise en œuvre de l'entretien. Par la suite, identifier et former les managers qui conduiront l'entretien et leur apporter les outils nécessaires.

Après avoir réalisé notre stage au sein de l'Wataniya Telecom Algérie, Ooredoo, on a observé les démarches des actions de développement de la compétence.

- Selon Ooredoo, le plan de développement individuel de la compétence est le plan de développement stratégique de l'entreprise. Il doit répondre à un besoin stratégique que ce soit le volet hiérarchique d'emploi (promotion, mobilité...) ou bien le volet de compétence de l'employé à partir des actions utilisées, par des moyens déployés de l'entreprise (formation présentielle, e-learning, classe virtuelle, coaching, tutorat, etc.)

On va expliquer les démarches réalisées en cours pour le plan de développement des compétences :

- Para port à une demande ou proposition d'une promotion déclarée par un manager, le chargé de compétence se réfère à la base de données (référentiel d'évaluation de compétence).

- Si l'employé est (not classified), il doit laisser pour la réévaluation à l'année prochaine sur son profil.

S'il y'a un poste vacant, il prend toute les évaluations du potentiel, et quand ça sera l'ouverture de la position, en suivant les étapes :

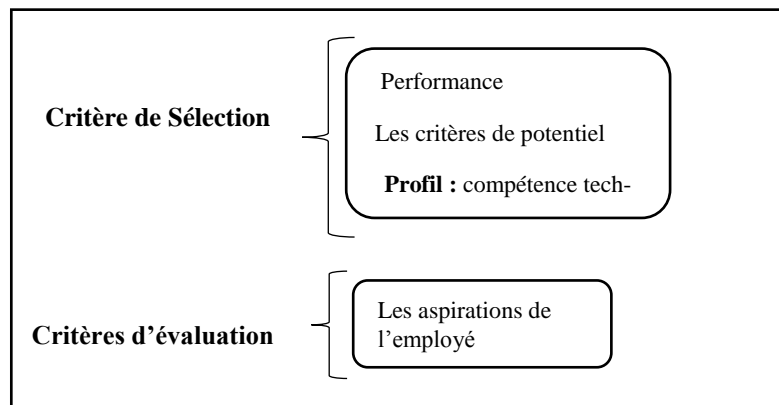
- Le responsable de la gestion des compétences prend en considération l'évaluation du manager (c'est subjectif).
- Il doit consulter ses évaluations de potentiel. (Chargé de formation)
- Il revient à la sélection (traits de cv, son parcours ...).
- Il met la comparaison des deux évaluations, peut être le manager note qu'une employée est de niveaux moyen cependant lui, est considéré comme un employé d'un bon niveau éprouvé par son évaluation du potentiel « répond aux attentes de la position. »
- L'élaboration d'un entretien de sélection, si l'employé à des écarts qualitatifs c'est t'a- dire il y'a une compétence à combler donc il faut voir avec l'équipe de formation, pour élaborer le plan de développement.
- Le plan de développement ça peut être une formation pour combler une compétence technique ou bien une orientation d'un programme de mentorat ou coaching pour un développement de compétence comportementale (problème de communication, animation de la réunion). Celui de chargé de formation lui mettre à sa disposition un expert au coaching qui lui transmettre des connaissances, ou bien son manager c'est celui qui peut forger et le faire monter en compétence, au lieu de solliciter un organisme.
- Par la suite, il attend les résultats de l'effet pendant trois mois.

On a précisé les volets de la promotion interne selon Ooredoo, comme le suit :

<p>Selon Ooredoo :</p> <p>La promotion est sur deux volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Classique (annuel). ▪ Via recrutement.

Après avoir connaître les démarche d'un plan de développement individuel de la compétence au sein de l'entreprise Ooredoo, nous allons élaborer un schéma qui résume les composantes de la fiche d'évaluation des compétences. Comme le suivit :

Figure (29) : Les critères de la fiche d'évaluation selon Ooredoo



Source : Élaboré par nos propres soins partir de documentation internée l'entreprise d'accueil.

- ✚ Les compétences collectives conduisent à l'apprentissage individuel et de l'application de nouvelle compétence individuelles. (C2. Q5)
- ✚ L'efficacité est mesuré para port aux objectifs et pour atteindre ces objectifs, il faut des compétences. (C2. Q6)

❖ Apport de la formation à la gestion de compétence

Après avoir compris la mise en pratique des notions de bases du développement de la compétence au sein d'Ooredoo, on va définir la collaboration de la formation et la gestion de compétence pour un plan d'évolution de carrière d'un employé considérée :

- Un excellent sur terrain.
- Il maîtrise une bonne gestion technique de son métier. Cependant, il manque de certaines compétences.

On va présenter **une étude de cas** sur Ooredoo

Selon le chef de service de la formation « *la formation interne des promotions développe des compétences, selon un plan d'évolution de carrière concernant une certaine catégorie*

de collaborateurs sur le nom des talent. C'est son manager qui améliore son collaborateur, une motivation. »

- En tenant l'exemple, d'un collaborateur, un commercial, 1^{er} superviseur qui marque d'excellents résultats, la performance de son travail est à 100%, il a atteint les objectifs relatifs à son poste. (Les techniques de vente...)

Son manager, constate que ce collaborateur s'ait différencie de ses collègues, il était sur terrain mais il manque de certaines compétences telle que :

- L'animation de la réunion.
- La communication avec une équipe, et ne sait pas gérer une équipe.

Alors, celui de chargé de formation en collaboration avec le responsable de gestion de compétence, ils ont prévu un plan de formation pour ce salarié afin de devenir un bon leader.

Selon les témoins du chef de service *« maintenant, on parle plus de manager qui sait gérer uniquement son métier, mais l'enjeu d'aujourd'hui c'est le leader, c'est quelqu'un qui gère son équipe vers le haut, pour chapeauter une équipe, les guider et les supporter. Selon l'interviewée, le leader est quelqu'un de flexible, compréhensive, le leader n'est plus de comportement ou d'un caractère, plus qu'un compétent.*

- ✚ Comme on l'avait vu sur la théorie, le leader est traduit par la compétence de savoir-faire faire.

Après avoir vu les fiches techniques de ce salarié avant et après la formation

(il y'a pas d'annexe, c'est confidentiel)

Par déduction, on a constaté que ce collaborateur a bénéficié de la formation, il a transmis les acquis appris en pratique comme le suivit :

- Il a fait plus de réunions.
- Il est plus aise avec leur équipe et son manager.
- Il maîtrise les techniques de négociations.
- Il a une capacité de la bonne prise de décisions.
- Son équipe, atteint un rendement plus élevée, elle est devenue motivante.

- Il y'a une certaine interdépendance entre les compétences individuelles de son équipe, en réalisant des résultats efficaces pour l'atteinte de la compétence organisationnelle.
- Par la suite, c'est l'atteinte de la performance sociale, et organisationnelle, à travers la mise en place d'une qualité de vie au travail, et l'adaptation aux évolutions de travail.
- À la fin, Ooredoo, procède une bonne gestion des talents.

Section 03 : La performance organisationnelle.

- ✚ La formation a un impact majeur pour une bonne performance des collaborateurs, à travers le développement des compétences requises pour chaque métier, ces compétences devront augmenter lors de l'accomplissement des tâches pour dire qu'une formation est réussie. (C3. Q2)
- ✚ Nous allons chercher à savoir la situation où la performance est marquée par un manque de formation, celui du responsable PMO nous a donné un exemple d'un étudiant qui est fraîchement recruté, ne connaît pas les techniques de ventes et qui est embauché au niveau du Commercial. (C3. Q3)

1. Les indicateurs de la performance organisationnelle

- ✚ La GRH nous indique que, pour avoir un bon personnel il faudra : **Attirer et Recruter les meilleurs**, leurs créer des plans de développement de compétences et de carrière, le rendement financier est lui lié à la productivité et sont reliés au degré d'atteinte des objectifs fixés. (C3.QB3)
- ✚ Le responsable PMO ne veut pas déclarer exactement les indicateurs de la performance de travail pour chaque employé, il a mentionné que ça se diffère pour chaque métier, il peut s'agir d'un indicateur Financier, opérationnel, qualitatif ou autre. (C3. Q1)
- ✚ Le responsable PMO mentionne que l'attente principale de la performance organisationnelle est pour dépasser les objectifs fixés. (C3. Q4)
- ✚ Ooredoo suit uniquement les atteintes des collaborateurs, par rapport aux objectifs fixés en début d'année, et non par rapport au revenu de l'entreprise. (C3.QB1)
- ✚ Selon nos renseignements sur le système d'évaluation de l'efficacité, les chargés de PMO ont mentionné que certains métiers utilisent des systèmes pour calculer les ventes par exemple, d'autres métiers à caractère administratif utilisent des calculs simples. (Ils n'ont pas précisé le détail). En addition, ils ont rajouté que chez Ooredoo, il s'agit d'un suivi interne de l'efficacité organisationnelle. (C3.QA1.2)
- ✚ Selon les chargés de service PMO, il existe des systèmes administratifs de bonne qualité qui favorisent l'efficacité, certains systèmes comme MS Project peuvent le faire pour les ressources par exemple, quelques fournisseurs proposent des systèmes payant plus performants. (C3.QA5)
- ✚ L'un des chargés de Project manager office a cité que les revenus de l'organisation sont constamment supérieurs aux dépenses. (C3.QC2)

Selon, l'interprétation des résultats vus au sein de notre stage concernant la productivité, les couts des membres du personnel sont en rapport avec leur production, sinon l'organisme aura beaucoup d'employés qui ne sont pas productifs. **(C3.QB2)**

D'après, la consultation des statistiques et résultats de la performance organisationnelle, nous avons ordonnés les données suivantes :

Totalité des employés (**100 %**) sont concernés par le reçue de l'évaluation du rendement, relative à leurs motivations.**(C3.QC1)** . Également, tous Les nouveaux recrutés (**100%**) sont administrés test d'embauche avant d'embaucher. **(C3.QC3)**

Suivant la réglementation en vigueur, **2900** employés sont concernés à la participation des programmes de Qualité de vie au travail (QVT), ainsi que la participation patronale syndicale d'équipe. **(C3.QD3)**. L'organisme Ooredoo utilise ses ressources humaines, financières et matérielles de **façon efficience** à travers **l'optimisation des dépenses, la digitalisation, et la maintenance préventive** etc. **(C3.QA4)**

Section 04 : Synthèse et recommandation.

À Partir de notre analyse des données des entretiens faits au sein de l'WTA, Ooredoo avec le directeur organisationnel de département Talent Management and Développement, le chef service de formation, le chef service de la gestion des compétences, et le responsable de PMO. Nous avons ordonné ces points jugeant importants.

● Synthèse

- ✚ On encourage l'WTA, Ooredoo d'avoir pensé de la vision du digital et la fidélisation pour répondre aux besoins du marché, être à l'actualité et garder sa place compétitive.
- ✚ L'organisation Ooredoo, se sert de la rétroaction pour s'améliorer les pratiques GRH, étant une multinationale privée, toutes les décisions stratégiques sont définies par le conseil d'administration du groupe.
- ✚ Les deux formations élaborées à l'interne ou à l'externe de l'entreprise sont prise en considération pour le développement des compétences.
- ✚ Les objectifs de la formation sont :
 - La performance (collective et individuelle).
 - Les Projets les formations contribuées pour les employés facilitent les investissements en projet relatifs à la stratégie de l'entreprise.
 - Parcours Les individus réussissent une étape nouvelle d'un parcours professionnel. (Forcer les employés à développer les compétences).
- ✚ Selon la vision d'Ooredoo, le développement des leaders de demains se sont le coaching et la formation en ligne car le monde aujourd'hui est dans l'air de digital, donc l'employé peut se développer à n'importe qu'elle moment et à n'importe où.
- ✚ Les compétences se sont des éléments nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise et l'aide à constituer une vision de futur.
- ✚ L'efficacité et l'efficience collective sert le passage de la compétence individuelle a la compétence collective pour procéder à des choix stratégiques ce qui mène à la gestion par les compétences.

Tableau (08) : La comparaison des résultats atteintes par l'organisme Ooredoo et les recherches de la revue de littérature.

Selon Ooredoo	Selon la revue de littérature
Impact (+) : la formation et l'efficacité. -une association positive entre la productivité, les dépenses, nombre d'h de formation et les ventes, les bénéfices, les bénéfices des ventes.	Impact (-) : la formation et l'efficacité. - L'union Européenne.
Impact (+) : la formation et la fidélisation des salariés. -la formation un levier sert à minimiser les départs et les turn-over.	Impact (-), selon l'auteur Dragomir 2010.
Impact (+) : les revenus sont supérieurs aux dépenses.	Impact (-) : au niveau des entreprises tunisienne.

Impact (+) : La contribution du capital humain a la valeur ajoutée pour une meilleure performance.	Impact (+) : au niveau des entreprises françaises et suédoises.
--	---

● **Recommandation**

- ✚ Les méthodes d'évaluation de la formation chez Ooredoo, ne sont pas développées depuis son institution, elle utilise que l'évaluation d'une phase à chaud et à froid, c'est pour cela on recommande à l'organisation de veiller aux derniers modèles développées dont nous avons cités sur la théorie, le kirkipatrick, le CIRO, ainsi qui ne sont pas mentionné dans la théorie telle que Anderson, Kaufmann en raison de leurs fiabilité, efficacité, rapidité, de plus ils sont innovante.
- ✚ Dans la période du convid-19, l'organisme Ooredoo utilise le mode de formation à distance e-learning, ainsi que la majorité des salariés étaient en télétravail. Selon mes observations les employés étaient mal ordonnés parfois ils peuvent assister, rarement non, par la suite, ca lui provoquer un décalage aux accomplissements des tâches. Donc, je tiens à leur conseiller d'élaborer des formations concernant la gestion du temps, la gestion du stress et l'organisation de travail.
- ✚ L'innovation apparait un facteur clé pour les entreprises performant, alors je recommande à l'organisme Ooredoo de continuer à innover ses connaissances, ses pratiques de gestion et de management pour garder sa place compétitive sur le marché.
- ✚ Il est nécessaire de garder une bonne gestion des ressources humaines, pour offrir un développement des compétences afin de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle et assurer la pérennité de l'entreprise.

Figure (30) : Amélioration de la performance organisationnelle

Source : Élaboré par nos propres soins

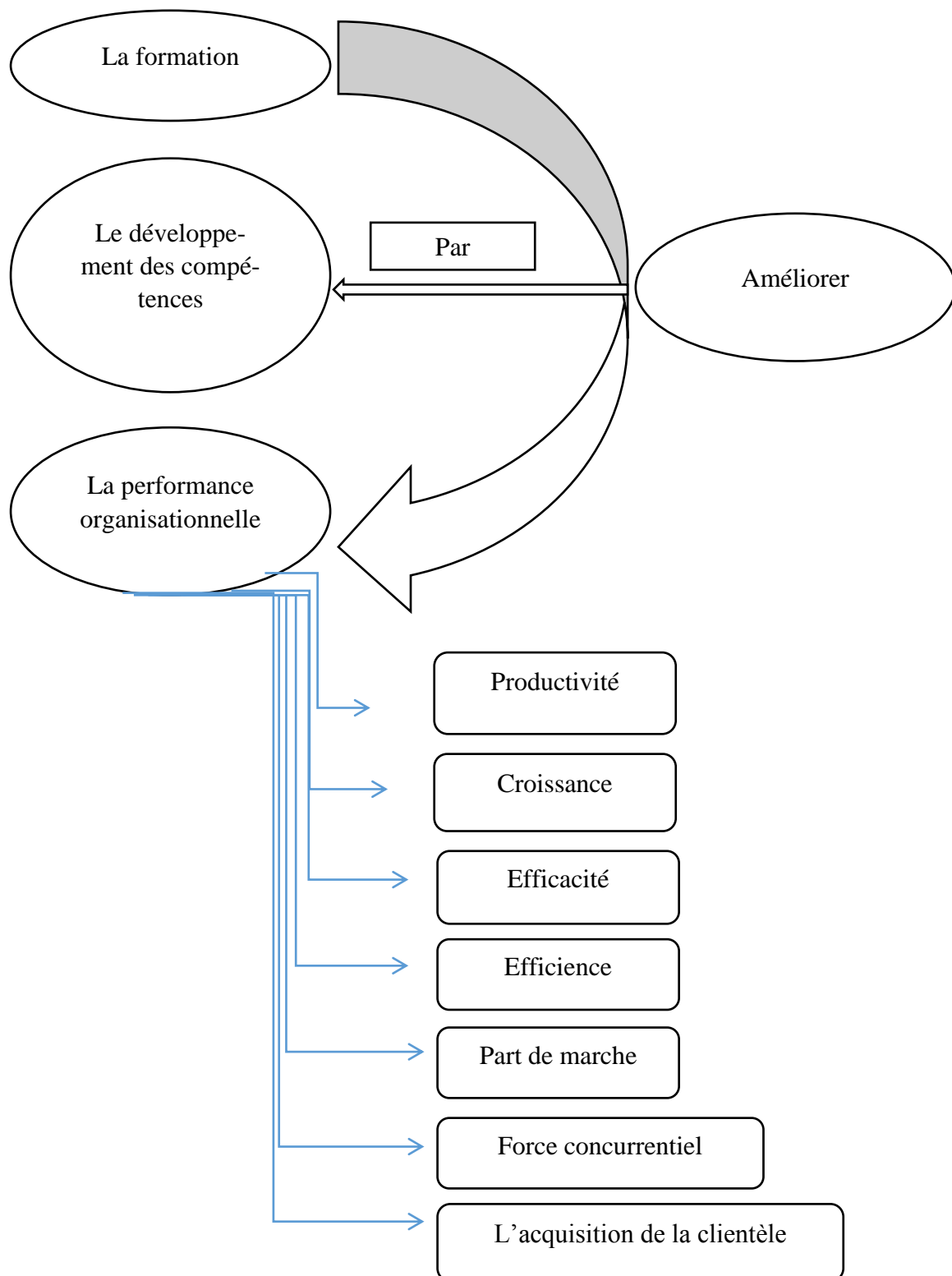
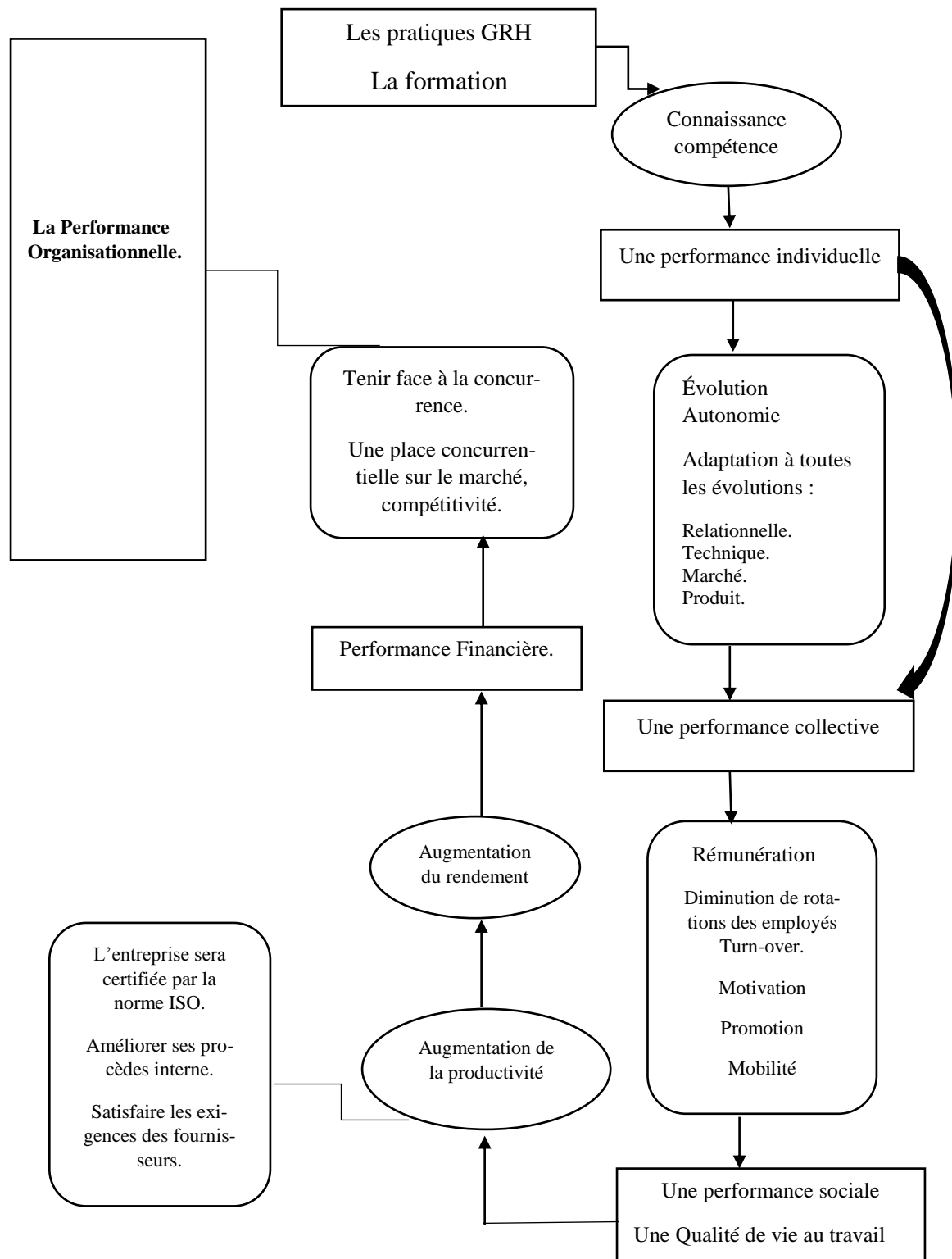


Figure (31) : Le rôle des pratiques GRH sur l'amélioration de la performance organisationnelle.



Source : Élaboré par nos propres soins.

CONCLUSION GEÉNÉRALE

Conclusion Générale

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de savoir comment la formation des employés est susceptible de contribuer à la performance organisationnelle.

En effet notre étude démontre que le capital humain, étant le facteur central dans toute politique de développement, constitue de ce fait, une richesse capitale et sûre dans la vie des entreprises.

Ensuite, on constate qu'il existe une relation significative de certaines pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. On peut dire que, la formation est un investissement stratégique, Elle représente une partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adaptation et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois.

À partir de ce travail, on déduit que les entreprises qui visent la performance et l'avantage compétitif durable, la formation n'est plus une fin en soi, mais plutôt un moyen d'écoute aux impératifs d'un environnement nouveau, voire, un acte permet de l'amélioration des performances organisationnelles qui peuvent être de différents types. Il peut s'agir d'une augmentation de la production, de l'amélioration de la croissance, de la satisfaction de la clientèle, de l'amélioration de l'efficacité et l'efficacités ou encore de la rentabilité de l'organisation.

Pendant la réalisation de notre étude nous avons rencontrés des difficultés tel que la situation sanitaire due au corona virus, alors nous avons arrivés à programmer uniquement 06 entretiens individuels, mais à cause de la pandémie du COVID-19 l'entreprise Ooredoo a mis une stratégie d'un télétravail, ainsi qu'elle a limité l'accès des externes, donc nous n'avons pas l'occasion d'utiliser une démarche quantitative à travers un questionnaire, ce qui à influencer notre travail et nous a obligé de changer notre méthode de travail.

Pour clôturer, nous tenons à rappeler que notre travail ouvre la possibilité a plusieurs réflexions, nous suggérons une même thématique : L'impact de la formation sur la performance organisationnelle, mais en utilisant d'autre cadre méthodologique qui porte sur l'employabilité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références Bibliographiques.

Ouvrages

Afnor, 2008. « *Lexique de la formation p.IV20-22* ».

Alain Hosdey, 2009. « *LA FORMATION EN ENTREPRISE : LES CLES DE LA REUSSITE* ». p.33-34.

Bernard Martory, Daniel Crozet, 2016. « *Gestion des ressources Humaines Pilotage social et performance* », 9^{ème} édition, Dunod Paris, p. 177.

Claude FLÜCK, 2015. « *Gestion et management des compétences* » GERESO Edition France, p228.

CHLOE GUILLOT-SOULEZ, 2016. « *La GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LES ZOOM'S* », p.82

CORBIERE, M., & LARIVIERE, N. 2014. « *METHODES QUALITATIVES, QUANTITATIVES ET MIXTES* » : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé. Presses de l'Université du Québec.

DEJOUX, Cécile, 2013. « *Gestion des compétences et GPEC* », 2^{ème} édition, Paris, Dunod.

Faisandier & Soyer, 2004. « *Dictionnaire de sociologies 2007245* ».

Guy Le Boterf, 2002. « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 4^{ème} édition, Edition des organisations, Paris, p .445.

Martory. Crozet, 2015. « *La réussite de la formation* », p 76-85.

Rivard et Lauzier, 2013. « *LA GESTION DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES* », Presse de l'université du Québec, p.15

Sylvie GURRERO, 2014. « *Les outils des RH Les savoir-faire essentiels en GRH* », Dunod, Paris, p.170.

Cours du cursus universitaire

Dr. Djehich. Aimad, 2021. « *Les cours d'évaluation de la formation* », ENSM.

Dr.Larras.CH, 2020. « *Le résumé de la gestion des connaissances* », ENSM.

Dr. Mezaache. Yazid, 2021. « *Les cours du management de la formation* », ENSM.

Mémoire

BIGAOUETTE, c. 2016. « *Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance* », Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise es science en gestion, HEC Montréal.

BOUKHEROUF B. « *Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes. Illustration à partir du cas d'Algérie télécom, Sonelgaz et Saidal* », mémoire de magister en sciences de gestion, université Mouloud Mammeri de Tizi - ousou, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, janvier 2011, p1 - 212, http://www.ummo.dz/IMG/pdf/memoire_complet_cle0a82ff.pdf.

LYDIA, c. 2018. « *Processus d'élaboration du plan de formation cas d'étude al.re.cc.* », Mémoire présenté comme exigence partielle de management des ressources humaines, école nationale supérieure de management.

Revue

Achoua CHOUCANE, Hamène LOUATI & Sami BOUDABOUSS, 2017. « *LA FORMATION DES SALARIÉS ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : LE CAS DE QUELQUES ENTREPRISES EN TUNISIE* » ISEOR « *Recherches en Sciences de Gestion* », p. 75 à 97.

CHRISTIAENS, I. K. 2014. « *Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé.* ». *Reflets et perspectives de la vie économique.*

Khawadja JEZHANZEB, Abubakar Abdulhamid & others, Vol.8, N°3, 2015. « *What is the role of training ans job Satisfaction Turnover intentions?* » *International Business Research*, p 208-209.

Mark A. Huselid, vol. n°3, juin 1995. « *L'importance des pratiques de gestion des ressources humaines sur le chiffre d'affaire, la productivité et la performance financière de l'entreprise* » *Revue académique de gestion*, p. 635-672.

N'Da, P. 2015 « *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article* ». [.http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1275916](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1275916).

Zineb, 2017/2 (n°17). « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », Dans *Issor Projectics / Proyética / Projectique*, pages 93 à 103.

Site

<https://kodosurvey.com/>

<https://cairn.info/>

<https://www.comundi.fr/mag-des-competences/formation-et-lamelioration-des-performances/>

Rapport d'une conférence

Hachimi Sanni Yaya 2003, BIT, international Labour Office, conférence internationale du tra-vail.97session2008 « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesur » : une perspective holistique et multicritérielle, sur le

site [http : //www.fsa.ulaval.ca/rd](http://www.fsa.ulaval.ca/rd), consulté le 29/03/2015

Thèse de doctorat

Thèse de doctorat, Syndicats des salariés et performance des entreprises, L'université PSL, paris d'Dauphines.

La norme

ISO 10015 / ISO 1999, p. 22.

ANNEXES

ANNEXE (A)
FICHE D'EVALUATION DE FORMATION
A 'Chaud

L'évaluation a chaud

Thème de la formation : Date de la formation : Durée (jours) :

Organisme formateur /
formateur :

lieu de formation :

Nom et prénom :
(facultatif)

Votre session de formation s'achève. Afin de nous permettre d'améliorer la qualité de nos prestations, nous vous remercions de bien vouloir répondre, en toute objectivité, à l'ensemble de ces questions en entourant le chiffre correspondant à votre degré de satisfaction. La rubrique « commentaires et suggestions » à toute son importance. Ainsi, nous vous remercions de bien vouloir la développer.
Bon travail !

	INSATISFAIT	PEU SATISFAIT	SATISFAIT	TRES SATISFAIT
I. Les conditions d'accueil				
La salle (confort, clarté, équipement)	1	2	3	4
L'organisation (accueil, emploi du temps)	1	2	3	4
II. La pédagogie				
Les qualités pédagogiques du formateur & Interaction du formateur avec les participants	1	2	3	4
Les moyens et supports pédagogiques utilisés par le formateur.	1	2	3	4
L'adaptation de la durée de la formation par rapport à son contenu	1	2	3	4
III. Le contenu et l'intérêt de la formation				
La cohérence entre les objectifs annoncés et le déroulement de la formation	1	2	3	4
Illustration du contenu par des exemples concrets	1	2	3	4

Avez-vous été satisfait du rapport théorie/pratique ?	1	2	3	4
Avez-vous acquis une expérience et des connaissances utiles ?	1	2	3	4

Faible \longrightarrow Elevée

Ma motivation à l'entrée de la formation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ma satisfaction à la sortie de la formation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Commentaires et suggestions :

ANNEXE (B)

FICHE D'ÉVALUATION DE FORMATION

PHASE A'FROID

L'évaluation a froid

(Le formulaire doit être renseigné par le supérieur direct)

Date:

Thème de la formation :

Nom du Formateur:

Formation réalisée le :

Nom & Prénoms de l'employé :

Poste occupé :

Département :

Atteinte des objectifs prédéfinis dans cette formation :

Objectifs	Atteinte d'objectif		
	Non atteint	atteint	dépasse
Objectif 1 :	1	2	3
Objectif 2 :	1	2	3
Objectif 3 :	1	2	3

Souhaitez-vous une action complémentaire suite à cette formation ?

- **Oui**
Si oui comment voyez-vous (objectifs, thème) ?

.....

.....

.....

- **non**

.....

.....

.....

Vos propositions pour améliorer l'efficacité de cette formation

.....

.....

.....

Responsable service/Département

ANNEXE (C)

GUIDE D'ENTRETIEN

Annexe (C1)

LES PRINCIPES DE LA FORMATION

Fiche de l'entretien



La durée 30 mn	Le responsable de formation et / DA Directeur Adjoint.	Les principes de la formation.
----------------	--	--------------------------------

1. Quel type de formation à privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
.....
2. Quel mode de formation à choisir ?
.....
3. Pensez-vous que les formations proposées par votre entreprise étaient utiles pour les collaborateurs formés ? comment ?
.....
4. Comment la DRH Conçoit et mesure les indicateurs de performance des actions de formation ?
.....
5. Quelle sont Les objectifs à atteindre de la formation par apport au employés et l'entreprise ?
.....
6. Pourquoi la loi exige-t-elle des organisations qu'elles dépensent 02 % de leur masse salariale dans la formation ? Pensez-vous que ce type de loi est de nature à améliorer les pratiques de l'organisation en la matière ?
.....
7. Du point de vue de l'organisation, quel sont les principaux avantages liés à l'investissement de la formation ?
.....
8. Offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation. En quoi ce constat pourrait-il guider la gestion de la formation et du développement de compétence ?
.....

9. Quels sont les 03 principales étapes du processus de gestion de la formation ?

.....

10. Quel sont les 03 niveaux de l'analyse des besoins de formation ?

.....

11. Quelle est la pertinence de l'analyse des taches à l'intérieur du processus de gestion de la formation ?

.....

12. Quelle sont les 04 niveaux de l'évaluation de la formation des ressources humaines ?

.....

13. Quel est le rôle de l'évaluation de la formation dans la prise de décisions organisationnel (choix organisationnel) , et est-ce qu'on peut considérer que l'évaluation de la formation est un support pour déterminer si les buts organisationnels sont atteints ? Expliquez ?

.....

14. Quelle sont les méthodes d'évaluation à la mode qui se développent grâce au numérique ?

.....

15. Ce qui permet le mieux de développer les leaders de demain, se sont le coaching et la formation en ligne, que pensez-vous de cette affirmation ?

.....

ANNEXE (C2)**La FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES**

Fiche d'entretien



La durée : 30 mn	Le responsable Gestion de compétence. Le nom : c'est confidentiel	La formation et le développement des compétences.
------------------	---	--

1. Quelle sont les méthodes d'évaluation utilisés pour les employés durant l'année ?
et quel sont les buts stratégiques visé pour cette évaluation ?

.....

2. Quelle sont les critères d'évaluation de compétences ?

.....

3. Quelle sont les indicateurs pour évaluer la performance de travail de chaque employé ?

.....

4. Laquelle des règles de décision de promotion suivante utilisée les plus souvent ?
et pourquoi ?

- a) Évaluation du mérite ou de la performance uniquement.
- b) L'ancienneté seulement si le mérite est égal.
- c) L'ancienneté parmi les employés qui satisfait à une exigence de mérite minimum.

.....

5. Quels sont les mécanismes de transferts qui peuvent exister entre les compétences collectives et les compétences individuelles ? Quelle direction adopté ? Quel sens lui donner ?

NB : (Savoir ce que sont les compétences, les reconnaître et les valoriser)

.....

6. En quoi les compétences et l'efficacité sont –elle consubstantielles l'une à l'autre ?

.....

7. Est-ce que, à votre avis l'efficacité organisationnelle qui dépend de la compétence, est conditionné de la capacité à échanger des soft skills ?
Comment ?

.....

ANNEXE (C3)

La FORMATION ET LA PERFOR- MANCE ORGANISATIONNELLE.

Fiche d'entretien.

la durée : 45 mn	Le responsable : PMO Project Manager Office	Les indicateurs de la performance organisationnelle.
------------------	--	---

- A. Efficacité / Efficience
- B. Productivité
- C. Performance financière
- D. Analyse des documents (des annexe, statistiques, c'est confidentiel).

1. Quelle sont les indicateurs pour évaluer la performance de travail de chaque employés ?

.....

2. Quel impact affecte-en la performance de l'organisation en mettant sur pied les formations faites récemment, et quel sont les indicateurs qui permettent de déterminer le succès de la formation ?

.....

3. Décrivez les occasions ou la performance a été affectée par un manque de formations ?

.....

4. Quels sont les différentes attentes en ce qui concernent la performance ?

.....

A. Efficacité / Efficience.

1. Ya t- il un système en place pour évaluer l'efficacité c'est ta dire la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints ?

.....

2. L'efficacité Organisationnelle de l'entreprise Ooredoo fait – elle l'objet d'un suivi interne ?

.....

3. L'organisation d'Ooredoo se sert – elle de la rétroaction pour s'améliorer ?
" les pratique GRH ". Comment ?

.....

4. Comment votre organisation utilise – elle ses ressources humaines, financières et Matérielles de façon efficace ?

.....

5. Ya - t- il des systèmes administratifs de bonne qualité qui favorisent l'efficacité ?

.....

B. Productivité

1. Les résultats en terme d'amélioration de la productivité et le rendement par rapport aux formations réalisées sont- ils atteints ? comment ?

.....

2. Les couts des membres du personnel est - il en rapport avec leur production ?

.....

3. Quelle influence de la pratique GRH sur le roulement du personnel, la productivité et le rendement financier ?

.....

C. Performance Financière

1. Est-ce que les employés reçoivent des évaluations de rendements, et sont utiliser pour déterminer leur motivations " motivation " ? Alors quelle proportion de la main d'œuvre est-t-il concerné ?

.....

2. Les revenus de l'organisation sont-ils constamment supérieurs aux dépenses ?

.....

3. Est-ce que les nouveaux recrutés sont administrés test d'embauche avant d'embaucher ? Quelle proportion ?

.....

D. Analyse des documents :

- 1. Quelle est la proportion de la main d'œuvre qui participe dans les programmes de QVT ? et participation patronale syndicale d'équipe ?**

.....