

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Département Management
Spécialité : Management et stratégies des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes
En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Intitulé

Évaluation de l'impact de la politique
de formation sur la performance de
l'entreprise
Cas de la SEROR

Présenté par :

Cherif Faycal

encadré par :

Mr. Sahel Sidi-Mohammed

Soutenu le :24/juillet/ 2019

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1/ Bekkouche Abdelmalek	Pr	Président
2/ Sahel Sidi-Mohammed	Pr	Encadreur
3/ Bessouh Nadira	Pr	Examinatrice
4/ Bouterfas Mustapha		Représentant de la SEROR

Année universitaire : 2018/2019

Dédicaces

Je tiens d'abord à remercier Dieu qui nous a donné le courage et la volonté d'accomplir ce travail. Prière et salut sur notre prophète " Mohammed " et sur sa famille et ces compagnons.

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont soutenu, et qui n'ont jamais cessé de m'encourager durant mes études, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez en leur souhaitant une longue vie pleine de joie et de santé.

Je dédie ce travail également à mon cher frère et mes chères sœurs qui m'ont toujours aidé, m'ont soutenu et encouragé sans cesse, que Dieu les protège et les garde pour moi.

A tous mes amis et tous mes collègues, je leur souhaite un avenir très brillant.

A tous mes enseignants de l'école supérieure de management de Tlemcen.

A tous ceux que j'aime et qui me connaissent de près ou de loin et que j'ai omis de citer.

CHERIF FAYCAL

Remerciement

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant, qui m'a donné la patience, le courage et la force d'achever ce travail.

Mes vifs remerciements s'adressent à mes parents qui sont la source de ma réussite, je souhaite qu'ils trouvent à travers ce mémoire un humble témoignage de leurs efforts et sacrifices.

Je tiens à remercier sincèrement Mr. Sahel Sidi-Mohammed, qui autant qu'encadreur de ce mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi pour l'orientation, la confiance, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer.

Mes sincères remerciements à mon tuteur de stage Mr. Bouabdellah Mohammed, votre aide, vos orientations et vos directives m'ont été très bénéfique pour la réalisation de ce travail.

Un grand merci aussi à tout le personnel de la SEROR pour leur accueil sympathique et pour les conseils qu'ils ont pu me prodiguer tout au long de la période de stage.

J'exprime également ma gratitude aux membres de jury, qui m'ont honoré en acceptant d'examiner et de juger ce modeste travail.

Un grand merci aussi à tous les enseignants pour leur disponibilité et leur aide tout au long de notre cycle d'études.

Je remercie, enfin, toute ma famille, mes amis et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la concrétisation et l'achèvement de ce travail. Je vous prie de trouver l'expression de ma profonde reconnaissance.

Liste des tableaux :

Partie	N°	Tableaux	Page
Chapitre 01	01	La différence entre connaissance et information	13
	02	Classification de la connaissance	15
	03	Définitions du management des connaissances	17
	04	Les sondages récents sur le management des connaissances	25
	05	Processus du management des connaissances	26
Chapitre 02	01	Évolution de la GRH	45
	02	L'historique de la formation	52
	03	Définition de la formation	53
	04	Définitions, objectifs, avantages et inconvénients des méthodes de formation.	62
	05	Les outils techniques de formation	63
	06	Les coûts de formation	69
Chapitre 3	1	La représentativité de l'échantillon d'étude	98
	2	Classification du personnel ayant répondu au questionnaire	98
	3	Répartition de l'échantillon selon le genre	99
	4	Répartition de l'échantillon selon l'âge	99
	5	Répartition de l'échantillon selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle	100
	6	Niveau d'étude de l'échantillon	100
	7	Niveau d'étude de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	101
	8	Ancienneté dans l'entreprise SEROR	101
	9	Ancienneté dans l'entreprise SEROR par catégorie socioprofessionnelle	102
	10	Répartition des employés ayant suivi une formation	102
	11	Répartition des employés ayant suivi une formation selon la catégorie socioprofessionnelle	103
	12	Type de formation suivi	104
	13	Type de formation suivi selon la catégorie socioprofessionnelle	104
	14	Lieu de formation	105

15	Lieu de formation selon la catégorie socioprofessionnelle	105
16	Choix de formation	106
17	Choix de formation selon la catégorie socioprofessionnelle	106
18	Méthode de formation suivie	107
19	Méthode de formation suivie selon la catégorie socioprofessionnelle	108
20	Les objectifs d'un salarié ayant suivi une formation	109
21	Les objectifs d'un salarié ayant suivi une formation selon la catégorie socioprofessionnelle	109
22	La satisfaction de la politique de formation de la SEROR	110
23	La satisfaction de la politique de formation de la SEROR selon la catégorie socioprofessionnelle	110
24	L'application des acquis de la formation	111
25	L'application des acquis de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle	111
26	Les avantages de la formation	112
27	Les avantages de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle	113
28	Les départements affectés par la formation	114

Liste des figures :

Parties	N°	Figures	Pages
Chapitre 01	01	La pyramide de la connaissance	12
	02	Représentation de la connaissance tacite et explicite	16
	03	La somme des ouvrages « KM » en anglais publiés entre 1980 et 2003	19
	04	Model SECI de Nonaka et Takeuchi	31
	05	La spirale de création de connaissances organisationnelles	33
	06	Démarche de capitalisation des connaissances	34
Chapitre 02	01	La performance globale	42
	02	La performance selon Bouquin .H	42
	03	Pyramide de la rémunération	48
	04	Schéma de la politique de formation	54
	05	Le plan de formation selon T. Ardouin	58
	06	Les méthodes de formation	61
	07	Modèle d'évaluation Kirkpatrick	65
Chapitre 3	1	Organigramme de l'entreprise SEROR	82
	2	Politique de formation de l'entreprise SEROR	86

Liste des graphes :

Partie	N°	Graphes	Pages
Chapitre 3	1	Répartition des ressources humaines par catégorie socioprofessionnelle.	77
	2	L'effectif et budget prévu et réaliser de l'année 2018.	93
	3	Les employés qui ont suivi une formation.	103
	4	Type de formation suivi	104
	5	Lieu de formation	105
	6	La base de choix de formation	107
	7	La satisfassions de la politique de formation de la SEROR	111
	8	L'application des acquis de la formation	112
	9	Les départements affectés par la formation	114

Liste des abréviations :

APQC: American Productivity and Quality Center.

CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises françaises.

CMS: Content Management System.

KM: Knowledge Management

RH : Ressource Humaine

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

INSEE : L'Institut National de Statistique et des Etudes Economiques

UNDP : United Nations Development Programme

ANI : L'Accord National Interprofessionnel

DIF : le Droit Individuel à la Formation

VAE : Validation de l'Acquis de l'Expérience

Table des matières :

Dédicaces	i
Remerciement	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des figures	v
Liste des graphes	vi
Liste des abréviations	vi
Introduction générale	1
Chapitre 1 : management des connaissances (knowledge management)	9
Introduction	9
I. la connaissance	10
I.1. Définitions	10
I.1.1. Données	10
I.1.2. Information	10
I.1.3. La connaissance	11
I.2. La hiérarchie de la connaissance	12
I.3. Différence entre information et connaissance	13
I. 4. Les sources de connaissance	14
I. 5. Lieux de stockage	14
I. 6. Les caractéristiques de la connaissance	14
I. 7. Classification de la connaissance	15
I.7.1. La connaissance explicite	16
I.7.2. La connaissance tacite	16
II. Le management des connaissances	17

II.1. Définition du management des connaissances	17
II.2. Histoire du management des connaissances	18
II.3. Les approches du management des connaissances	20
II.4. Les principes du management des connaissances	20
II.5. Les objectifs du management des connaissances	23
II.6. Processus du management des connaissances	25
II.6.1. La création des connaissances	27
II.6.2. Le stockage des connaissances	27
II.6.3. Le partage des connaissances	28
II.6.4. L'application des connaissances	28
II.6.5. L'évaluation des connaissances	28
II.6.6. Valorisation des connaissances	28
II.6.7. L'actualisation des connaissances	28
III. Outils et démarches de management des connaissances	29
III.1. Outils de management des connaissances	29
III.2. Démarches de la gestion des connaissances	30
III.2.1. Création des connaissances	30
III.2.1.1. Le modèle SECI	30
III.2.1.1.1. La Socialisation	31
III.2.1.1.2. L'Externalisation	31
III.2.1.1.3. La Combinaison	32
III.2.1.1.4. L'Internalisation	32
III.2.1.2. Connaissance organisationnelle	32
III.2.2. Capitalisation des connaissances	34

III.2.2.1. Limite de capitalisation	35
III.2.3. Modélisation de système de connaissance	35
III.2.4. Transmission des connaissances et gestion de l'information	36
III.3. Les clés de réussite du management des connaissances	36
III.4. Les limites du management des connaissances	37
Conclusion	38
Chapitre 2 : Gestion des Ressources Humaines et formation	39
Introduction	39
I. Gestion des ressources humaines et performance d'entreprise	39
I.1. Définition de l'entreprise	39
I.2. Notion de performance	40
I.2.1. Définition de la performance	41
I.2.2. Mesure de performance	43
I.3. Rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance de l'entreprise	44
I.3.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines	44
I.3.2 Évolution de la gestion des Ressources Humaines	45
I.3.3. Objectif de la Gestion des Ressources Humaines	46
I.3.4. Les activités de la gestion des ressources humaines	47
I.3.4.1. Le recrutement	47
I.3.4.2. Gestion prévisionnel des Ressources Humaines (GPRH)	47
I.3.4.3. La rémunération	47
I.3.4.4. La formation	48
I.3.4.5. La gestion des carrières	49
I.3.4.6. L'évaluation	49
I.3.4.7. La communication	49

I.3.5. Rôle de la GRH dans l'entreprise	49
I.3.5.1. La performance de la GRH	50
I.3.5.2. Les indicateurs de performances de la RH	50
II. Politique de la formation	51
II.1. Historique	52
II.2. Définition de la formation	53
II.3. Définition de la politique de formation	54
II.4. Enjeux de la formation	55
II.5. Les Objectifs de la politique de formation	56
II.5.1. Performance	56
II.5.2. Projet	56
II.5.3. Parcours	56
II.6. Le plan de formation	57
II.7. Typologie de la formation	59
II.7.1 : Première typologie	59
II.7.2. Deuxième typologie	59
II.8. Méthodes de formation	61
II.9. Outils de formation	63
II.10. Les objectifs de la formation	63
II.11. L'évaluation de la formation	64
II.12. Les facteurs clé de réussite de la formation	66
II.13 Limites	66
III. Rendement de la formation en entreprise	67
III.1. Raisons d'être de la formation	67

III.2. Coûts et rendement de la formation	68
III.2.1. Les coûts de la formation	68
III.2.2. Le rendement de la formation	70
III.2.2.1. La formation comme investissement en capital humain	70
III.2.2.2 : différents rendements de la formation en entreprise	70
III.2.2.3 Calcul de rendement de la formation	71
Conclusion	72
Chapitre3 : enquête sur l'impact de la politique de formation	
sur la performance de l'entreprise : cas SEROR	73
Introduction	73
I. présentation de l'entreprise	74
I.1. Structure organisationnelle de la SEROR	81
II. La politique de formation au sein de l'entreprise SEROR	82
II.1. Réglementation du service formation	84
II.2. Stratégie de formation	84
II.3. Objectifs de la politique de formation	85
II.4. Fondement du plan de formation de la SEROR	85
II.5. Identification des besoins de formation	86
II.6. Contenu du plan de formation	89
II.7. Montage, validation et diffusion du plan de formation	92
II.8. Réalisation des actions de la formation (2018)	92
II.9. L'évaluation de la formation	94
III. Méthodologie et résultats de l'enquête	95
III.1. Méthodologie de l'enquête	95
III.1.1 Collecte de données	95
III.1.2 Echantillon de l'enquête	96

III.1.3 Méthode d'échantillonnage	97
III.2. Analyse des résultats	98
III.3 Discussion et vérification de l'hypothèse	119
Conclusion	120
Conclusion générale	121
Références bibliographiques	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

Le monde a subi de grands changements et un développement rapide durant ces dernières années, dans tous les secteurs privés et publics et dans les divers domaines économique social et technologique que ce soit au niveau local ou international, provoquant une évolution du système économique et l'internationalisation des produits et services et la domination des groupes multinationaux, ce qui impose aux entreprises en général et aux entreprises algériennes en particulier, plusieurs difficultés sur le marché mondial afin de subsister et résister à cette expansion et rude compétitivité imposée par les multinationales.

L'entreprise algérienne est fortement concernée par ce changement économique, elle doit donc se perfectionner et créer une culture conforme et élaborer une stratégie afin de survivre à cette concurrence et apprendre à gérer et générer des nouveaux savoirs qui permettent d'obtenir une meilleure rentabilité.

En outre, les entreprises doivent s'adapter à ce changement de l'environnement économique et technologique et trouver des éléments qui leur permettent d'être performantes et distinctes des autres entreprises. De ce fait, l'élaboration d'une stratégie flexible et une gestion efficace des ressources matérielles et immatérielles permettent de créer des connaissances et compétences essentielles pour la santé de l'organisation, tout en exploitant les opportunités d'une manière à en tirer un avantage concurrentiel.

La performance économique de l'entreprise consiste à créer de la valeur pour l'actionnaire, les clients, les salariés et répondre aux besoins de toutes ces parties prenantes, et améliorer la combinaison coût-valeur. La création de la valeur est influencée par plusieurs facteurs (économique, social technologique) tous reliés au niveau d'engagement de l'individu.

Ainsi, parmi les facteurs les plus convoités par les entreprises est le facteur humain, qui a longtemps été sous-estimé, est devenu un élément stratégique pour la survie et l'épanouissement de l'entreprise car le capital humain est la source des connaissances et compétences qui développent l'organisation, du coup, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité d'investissement dans la formation des employés et la création de nouvelles connaissances et compétences conforme avec les attentes de l'organisation.

Dès lors, la formation représente désormais un élément stratégique qui permet de renforcer les compétences et développer de nouveaux savoir-faire afin d'améliorer la performance et la compétitivité des organisations car « si vous considérez un individu tel qu'il

est, il restera ce qu'il est. Considérez-le comme ce qu'il peut devenir et il deviendra ce qu'il peut devenir. » (Johann Wolfgang von Goethe)

Les connaissances acquises durant les formations doivent être gérées d'une manière organisée, et manager pour les réutiliser, de ce fait le management des connaissances ou knowledge management va se situer au centre d'intérêt de l'organisation. Ainsi le management des connaissances est une source potentielle pour les entreprises qui cherche à préserver et développer de nouvelles compétences.

Cependant, l'entreprise rencontre des difficultés pour mesurer le retour sur investissement lié à la formation car elle ne possède aucune garantie de la part des employés formés, pour cela l'entreprise doit utiliser d'une manière efficace la gestion des ressources humaines, qui est la fonction la plus importante dans l'organisation et faciliter le transfert des connaissances et compétences et améliorer l'environnement de travail et établir un plan d'évaluation continu pour bénéficier au mieux du savoir acquis durant la formation.

Les raisons et les motivations du choix du thème :

Notre thème de recherche a pour but d'évaluer l'impact de la politique de formation des employés sur la performance de l'entreprise traitée au sein de l'entreprise SEROR, compte tenu des raisons suivantes :

- En raison de notre spécialité en management et stratégie d'entreprise, la formation des employés représente un atout pour l'entreprise et fait partie de la stratégie des entreprises.
- L'importance de la formation au sein des entreprises et son effet sur les employés.
- La disponibilité de la recherche c'est à dire que ce thème peut se traiter et on peut avoir des résultats concrets.
- Notre orientation personnelle et l'importance du sujet dans le domaine de la stratégie des entreprises, à cet égard nous avons montré que la formation est très importante afin d'acquérir de nouvelles compétences et un savoir-faire pour que l'employé soit performant et contribue à la performance de l'entreprise.

Les raisons du choix du lieu de l'enquête :

Notre enquête a été menée au sein de l'entreprise SEROR, pour les raisons suivantes :

- La réputation et la place qu'occupe la SEROR sur le marché Algérien.

- L'expérience de la SEROR en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.
- L'importance accordée au service de la formation et de l'apprentissage.
- L'engagement de l'entreprise vis-à-vis au développement des compétences
- Le développement continu de cette entreprise.
- La proximité géographique.

Les objectifs de la recherche :

A travers cette étude scientifique, qui expose les informations fondamentales des concepts pertinents, nous cherchons à atteindre les objectifs suivants :

- Mettre en évidence l'importance de la formation au sein de l'entreprise.
- Identifier les principes et démarches du management des connaissances et son influence sur les compétences des employés.
- Souligner l'importance des ressources humaines et la nécessité de la formation pour le développement des entreprises économiques.
- Connaître la valeur de la formation au sein de l'entreprise algérienne, et en particulier l'entreprise SEROR.
- Mesurer l'impact des employés formés sur la performance de travail.
- Vérifier notre hypothèse sur l'impact de la formation sur l'entreprise SEROR.

Importance et intérêt de la recherche :

L'importance de cette recherche peut être soulignée comme suit :

- L'évolution permanente des connaissances scientifiques à travers le monde actuel, permet aux entreprises de :
 - ✓ S'Adapter aux changements économiques et technologiques
 - ✓ Assurer le développement des compétences individuelles et collectives.
 - ✓ Améliorer les performances des entreprises économiques à travers la formation continue.
- Le développement des ressources humaines afin de les doter de nouvelles compétences et connaissances.
- Les entreprises algériennes sont confrontées à une concurrence difficile avec les instituts internationaux expérimentés après avoir vécu dans une économie protégée de la concurrence extérieure. Ce qui les oblige à développer leurs ressources et leurs compétences pour assurer leur survie et protéger leur position du marché.

- Exposé d'une manière simple l'intérêt de la formation et la gestion des connaissances afin de compléter les études précédentes.
- Mettre en évidence les quatre variables importantes pour le développement de l'entreprise (la connaissance, la compétence, la gestion des ressources humaines, la formation des employés). Ces derniers ont sollicité d'une grande importance pour les auteurs et chercheurs en théorie mais qui manque d'application dans la recherche algérienne.

Problématique :

Le développement du marché économique et la croissance fulgurante de la concurrence, imposent aux entreprises à produire plus d'effort afin de s'adapter au changement économique et préserver leur place. Pour cela l'entreprise doit favoriser le développement de ses ressources humaines et renforcer les compétences et la performance de ses employés à travers la formation professionnelle et une gestion efficace des connaissances.

Pour cette raison nous avons orienté l'ensemble de notre recherche dans le but de répondre à la problématique suivante :

- **Quel est l'impact de la formation des employés sur le développement de la performance de l'entreprise ?**

Hypothèse :

Après la collecte des informations à propos du sujet de la recherche, nous avons pu formuler l'hypothèse suivante :

- La formation est un moyen de développement des compétences des employés.

Etudes antérieures :

De nombreuses études ont été consacrées à la formation et le développement du personnel et Compte tenu de l'importance de ces études dans la direction et la détermination de la position de ma recherche, Les études suivantes ont été sélectionnées pour leur pertinence par rapport à l'objet de la présente étude :

La première étude s'intitule : Stratégie de développement des ressources humaines dans les institutions économiques (cas d'entreprise Sonatrach). Thèse doctorat en sciences de gestion du chercheur : Hussein Yuri, faculté des sciences économiques et des sciences de

gestion, 2007-2008. Dans laquelle la problématique été comme suit : Quelles sont les stratégies efficaces de développement des ressources humaines dans l'institution ?

Le chercheur s'est concentré sur l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines dans l'institution économique et sur l'importance d'investir dans le développement des ressources humaines dans l'institution économique, ainsi que sur la gestion efficace de la stratégie de développement des ressources humaines.

Il a appliqué les connaissances théoriques sur l'entreprise Sonatrach pour expliquer la validité des hypothèses retenues à cet égard. Cette recherche a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont :

-Le développement des ressources humaines est une condition fondamentale pour la survie et le développement des entreprises de tous types, dicté par l'évolution de l'environnement interne et externe des entreprises. Les entreprises doivent réagir à ces changements en adoptant des stratégies qui répondent aux exigences du changement et du développement.

-L'investissement dans le développement des ressources humaines est une nécessité pour la continuité des entreprises

-La gestion des ressources humaines est la clé du succès dans la réalisation des objectifs des entreprises

La deuxième étude faite par Zahra varech Saad en 2006 qui s'intitule : Le rôle de la formation dans l'amélioration des performances des ressources humaines : étude de cas du complexe de raffinage du pétrole, mémoire de magister en économie et gestion des entreprises, université 20 aout 1995 Skikda

L'objectif de cette étude est de montrer que la formation a un intérêt important pour les organisations car la formation concerne le développement d'une ressource clé, à savoir la ressource humaine, qui lui permet de faire face aux défis de la concurrence et de faire face aux changements environnementaux. Et les résultats obtenus par le chercheur :

-L'activité de formation dans l'organisation occupe une place importante et délicate dans la gestion des ressources humaines. L'importance et la nécessité de cette activité est la même dans les grandes et les petites organisations. Les grandes organisations peuvent fournir leurs propres dispositifs internes pour mener à bien le processus de formation. Alors que les

moyennes et petites organisations peuvent avoir recours à la formation de leurs travailleurs auprès d'organisations externes.

La troisième étude : Paul Squires, concept Paper on managing Human capital.

Paul Squires 2003, dans une étude conceptuelle sur la gestion du capital humain, a déclaré que la plupart des institutions ne reconnaissent pas le rôle unique que jouent les connaissances et les compétences et ne savent pas très bien comment les gérer efficacement, et il a souligné que la gestion du capital humain n'est que la gestion des compétences et la gestion des connaissances. Pour cela l'étude a donc permis de déterminer que les compétences et les connaissances constituaient les éléments fondamentaux du capital humain. Les managers doivent comprendre que la gestion de ces éléments est importante pour l'organisation.

La quatrième étude : Benoit Dostie and Marie – Pierre pelletier, Article publié dans le magazine jstor : « Le rendement de la formation en entreprise » : Système National de Documentation en Ligne (SNDL)

Le but de cette étude était de mesurer l'impact de la formation sur la productivité à travers l'estimation de Cobb Douglas pour la fonction de production, à partir de données statistiques pour le programme EMTE, comprenant 5 500 institutions canadiennes de différents secteurs. Considérons un ensemble de critères tels que la taille de l'organisation, la composition de la main-d'œuvre, sa localisation, la localisation de son activité, la nature de ses activités. Cette étude a été réalisée en prenant un échantillon. Parmi les travailleurs de 4 à 24 employés cherchant à savoir si ces travailleurs suivent ou non la formation

Les chercheurs ont constaté que les entreprises au Canada pouvait offrir à ses employés deux types de formation : la formation formelle officielle et la formation informelle, et ont constaté qu'une formation formelle officiel était plus utile et efficace pour les travailleurs qui suivent ce type de formation.

Méthodologie de recherche :

Afin d'étudier la problématique de cette recherche, et tester la validité de l'hypothèse présentée, nous avons utilisé l'approche descriptive dans les chapitres théoriques (chapitre 1 et 2) pour identifier les concepts d'étude et tenter de les analyser.

On a utilisé l'approche quantitative dans l'étude de cas du troisième chapitre pour essayer d'appliquer les concepts théoriques dans l'entreprise. Nous avons choisi la SEROR

comme lieu d'étude, en s'appuyant sur des tests pratiques de l'hypothèse pour obtenir des résultats précis.

Collecte de données :

Les outils utilisés pour collecter les informations sont les suivants :

-Dans la partie théorique, on s'est appuyés sur des ouvrages en arabe et en langues étrangères, anciennes et nouvelles, inclus dans le contexte du sujet, ainsi que des articles, des forums, les études et des sites Web.

-pour la partie pratique au sein de l'entreprise, en plus des documents internes fournis par l'entreprise, on a utilisé un questionnaire et une interview, ces derniers étaient les principaux outils de collecte de données et d'information. En utilisant le programme Excel, on a traité les données du questionnaire puis traduit en pourcentages, graphiques et moyennes.

Afin de répondre à notre problématique et vérifier notre hypothèse, Nous avons trouvé utile de structurer notre mémoire de la manière suivante :

Première partie : approche théorique

Cette partie se compose de deux chapitres. Dans le premier chapitre nous allons parler, dans un premier temps, de la connaissance et les notions qui y sont relatives, ainsi on va décrire ces types, caractéristiques et sources. Ensuite, nous allons traiter le concept du management des connaissances, ses définitions, ses principes, ses approches ses stratégies et ses processus. Enfin, nous allons citer les différents outils et méthodes du management des connaissances.

Concernant le deuxième chapitre nous allons définir dans un premier temps la notion de gestion des ressources humaines (GRH) et présenter ses objectifs et importance pour la performance de l'entreprise. Ensuite, nous traiterons le concept de formation et les diverses notions de développement du personnel et l'évaluation des employés. Enfin, on va parler du rendement de la formation dans entreprise.

Deuxième partie : approche empirique

Cette partie est consacrée à l'enquête qui a été menée dans l'entreprise SEROR. Donc nous allons présenter l'entreprise SEROR et sa politique de formation et enfin, nous allons tenter de mesurer l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise SEROR.

Les limites de l'étude étaient les suivantes :

Limites théoriques : Notre étude théorique se limitait à une analyse partielle plutôt qu'à une analyse macroéconomique, le sujet de notre étude traitera l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise

Limites spatiales : notre étude s'est limitée à une seule entreprise « SEROR » et non pas à plusieurs entreprises.

Le Délais : L'étude de terrain a été menée à partir de la période 12/02/2019 jusqu'au 14/04/2019.

Limites d'échantillon : l'étude de terrain a été réalisée que sur le personnel de la SEROR, dû à la réticence de quelques employés à répondre au questionnaire.

Chapitre 1 : management des connaissances (knowledge management)

Introduction

La performance d'une entreprise dépend de son capital financier, humain et aussi son capital de connaissance. La connaissance représente une richesse importante pour les organisations modernes, qui travaillent dans un environnement dynamique et complexe, où il est vital de s'améliorer constamment, elle est considérée comme un actif primordial de l'organisation. Par conséquent, la pérennité de l'organisation dépend de sa faculté à gérer de manière efficace son capital de connaissances.

Le management des connaissances ou le Knowledge Management (KM) est une discipline qui permet de collecter, organiser, structurer, et analyser des informations tacites et explicites. Il considère la connaissance comme un patrimoine de l'organisation et une source d'investissements. Dans le but d'établir les meilleures pratiques, cela nécessite de partager des savoirs entre employés, services, filiales, et même différentes organisations (concurrents, fournisseurs, clients, institution)¹

Dans ce chapitre, nous allons parler dans un premier temps de la connaissance et les notions qui y sont relatives, ainsi on a décrit ses types, caractéristiques et sources. Ensuite, nous allons traiter le concept du management des connaissances, ses définitions, ses principes, ses approches, ses stratégies et ses processus. Enfin, nous allons citer les différents outils et méthodes du management des connaissances.

¹Ababacar Mbengue, « Management des savoirs », édition Lavoisier, 2004, p 6.

I. la connaissance

Le management des connaissances repose sur un processus de capitalisation des connaissances qui permet de créer un système de gestion de nouvelles connaissances.

La connaissance est souvent confuse avec le savoir l'information et la donnée, pour relever cette ambiguïté nous allons définir les notions : donnée, information, connaissance

I.1. Définitions

I.1.1. Donnée :

Une donnée un fait brut qui résulte d'une observation neutre, d'une mesure effectuée par un instrument², elle représente des observations ou des faits hors contexte, c'est-à-dire elle n'a pas de sens en elle-même³, elle est de nature quantitative ou qualitative, elle peut être enregistrée, manipulée et peuvent être extraites pour des informations utiles⁴.

I.1.2. Information :

Il existe plusieurs définitions de l'information, nous allons exposer quelque'une :

L'information est une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif⁵.

L'information est un ensemble de données qui font la différence⁶.

P. Druckerr apporte que l'information est une donnée dotée de pertinence et de but, et de son côté Kipling Rudyard, présente l'information comme une donnée utilisée dans un contexte⁷.

² Prax. J.Y, « Le Manuel du knowledge management : une approche de 2e génération », édition Dunod, Paris, 2003, p 60.

³Nada Kakabadse, Kakabadse Andrew and, Kouzmin. A, «Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy», journal of knowledge management, 2003, Vol. 7, No. 4, p 76.

⁴Kipling Rudyard, « Knowledge Management Framework for Government », National Institute for Smart Government, Hyderabad, INDIA, 2007, p.5.

⁵Prax. J-Y, op.cit (2), p 36.

⁶ Richard C. Hicks, Dattero Ronald and Galup. Stuart D, « The five-tier knowledge management hierarchy», journal of knowledge management, 2006, Vol. 10, No. 1, p 19.

I.1.3. La connaissance :

La connaissance est souvent considérée comme synonyme de savoir, car la traduction du mot « knowledge » en français signifie à la fois connaissance et savoir, deux notions (les plus rencontrés dans la littérature francophone) qui sont, bien liées. Alors nous allons admettre que c'est le même terme.

La connaissance est propre à l'individu. Aujourd'hui, tout le monde détient de la connaissance. Elle est la représentation d'une information, par un individu ou par un groupe de personnes, dans un contexte donné afin qu'elle prenne un sens⁸. Dans le milieu de l'entreprise, on la retrouve partout.

Elle est l'objet du management des connaissances, nouveau domaine de recherche en termes de formalisation et de théorisation, la connaissance peut être défini comme suit :

Selon Vance (1997) la connaissance est l'information qui a été authentifiée et rectifiée vraisemblablement⁹.

Davenport et Prusak, (1998) définit la connaissance comme un mix évolutif d'expériences, des valeurs, de l'information contextuelle, de la perspicacité experte et de l'intuition au sol qui fournit un environnement et un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations¹⁰.

Bourdreau et Couillard, (1999) définissent la connaissance comme étant l'expertise professionnelle appropriée pour le domaine¹¹.

La connaissance est une croyance personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu de prendre une mesure efficace¹².

⁷Kipling. R, op.cit (4), p 5.

⁸Genelot, D. et Lefevre, V, « Qu'est-ce que le knowledge management ? Knowledge Management », Ed Arts et métier, édition Dunod, 2000, p 17.

⁹Richard C. Hicks et al, op.cit (6), p 20.

¹⁰ Bourdon Isabelle, Tissier Nathalie, « Le management des RH : facteur clé de succès des politiques de Gestion des connaissances ? », journées d'études CLR, thème : Management des Technologies Organisationnelles, 25 Septembre 2008, Montpellier, p 2.

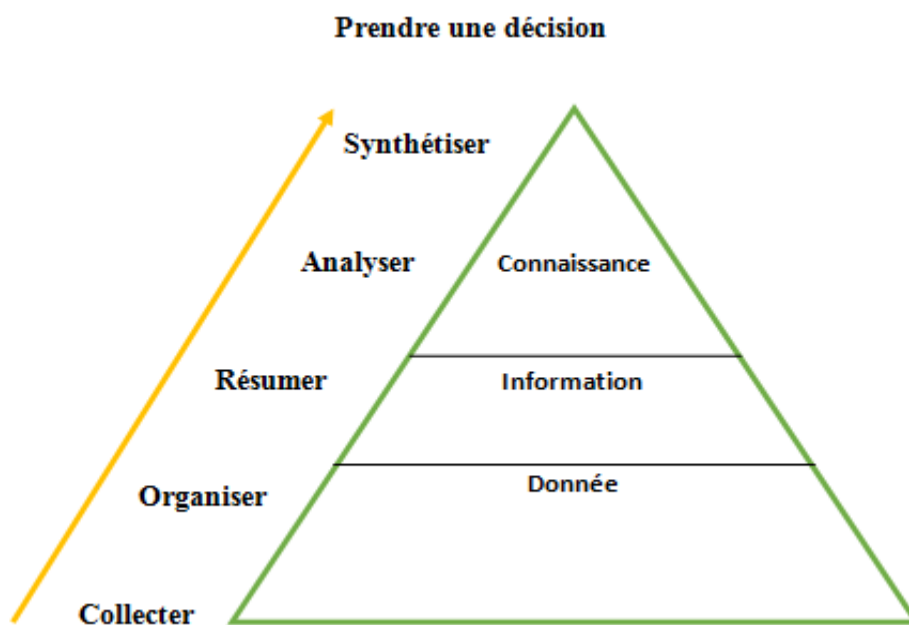
¹¹Richard C. Hicks, op.cit (6), p 19.

¹² Alavi Maryam & Leidner Dorothy E, « Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », MIS Quarterly, March 2001, Vol. 25, No. 1, p 109.

I.2.La hiérarchie de la connaissance

Dans la littérature du management des connaissances, certains auteurs ont illustré la connaissance sous forme hiérarchique (ou la pyramide de la connaissance) qui est présentée dans la figure n° 1.1.

Figure n°1.1 : la pyramide de la connaissance



Source : Faucher Jean-Baptiste P.L., Everett. André M and Lawson Rob, « Reconstituting knowledge management », journal of knowledge management, 2008, Vol. 12, No. 3, p 7

En effet, la donnée, l'information, la connaissance sont des concepts différents qui forment la pyramide de la connaissance. Selon Faucher ¹³une donnée est considérée comme une représentation brute non traitée de la réalité. L'information est une donnée traitée de manière significative. La connaissance est une information traitée de manière significative

¹³Faucher Jean-Baptiste P.L., Everett. André Met Lawson Rob, « Reconstituting knowledge management », journal of knowledge management, 2008, Vol. 12, No. 3, p 7.

I.3. Différence entre information et connaissance

La connaissance et l'information dépend du rôle joué par l'être humain. Car l'information peut exister indépendamment des individus alors que la connaissance est fortement attachée aux individus, ainsi, l'information n'est qu'un élément de la connaissance¹⁴

De plus, la connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées¹⁵.

Le tableau suivant montre plus précisément la différence entre l'information et la connaissance :

Tableau n°1.1 : la différence entre connaissance et information

	Information	Connaissance
Nature	Tangible	Intangible
Transmission	Simple Via un enregistrement, une récitation	Difficile Nécessite un apprentissage
Reproduction	Facilement copiable	Difficilement reproductible car dépendante de la compréhension de chaque individu
Capacité	Réduction de l'incertitude	Compréhension

Source : Hautdidier Florence Stenuit, « Créer et animer des communautés de pratique : Préconisations pour une entreprise de formation et de conseil », Thèse de DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut national des techniques de la documentation, Paris, 2006, p 19.

¹⁴Viginier Pascal, Paillard Sandrine, Lallement Rémi, Harfi Mohamed, Mouhoud El Mouhoud, Simonin Bernard, « La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective », La Documentation française, Paris, 2002, p 19.

¹⁵Foray Dominique, « L'économie de la connaissance », édition Casbah, Alger, 2004, p 9.

I. 4. Les sources de connaissance

La connaissance provient de plusieurs sources, elle peut être identifiée et collectée en utilisant l'esprit humain (connaissance tacite) ou les machines comme l'agent intelligent (connaissance explicite).

Les sources de la connaissance se divisent en deux types¹⁶ :

- a- Documenté : comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web.
- b- Non documenté : comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.

I. 5. Lieux de stockage

Selon Walsh et Ungson (1991)¹⁷ il y a 5 endroits où préserver la connaissance :

- Les individus
- Les structures organisationnelles
- Les pratiques et procédures standards de l'organisation
- La culture de l'organisation
- La structure physique du lieu de travail.

I. 6. Les caractéristiques de la connaissance

a- L'intangibilité : le niveau approprié de description des actifs des connaissances est toujours en cours de discussion.

b- La mesurabilité : l'estimation complexe de la valeur de la connaissance et l'impact d'un investissement dans la connaissance.

c- La croissance continue : la connaissance est créée dynamiquement, liée aux personnes et elle est préalable à l'action humaine, quand-t-elle est employée, elle n'est pas consommée

¹⁶ Roy. Jean, « A knowledge-centric view of situation analysis support systems », Technical Report, Defence R&D Canada – Valcartier, Canada, January, 2007, p 45.

¹⁷walsh J.P, Ungson G.R, « Organizational Memory », The Academy of Management Review, 1991, Vol 16, n°1.

(ne se détruit pas à l'usage). Ses consommateurs peuvent l'améliorer, de ce fait augmentant sa valeurs¹⁸.

I.7. Classification de la connaissance

La classification du concept connaissance est importante parce que le développement du management des connaissances est influencé par les différents types de connaissances. La classification de la connaissance est basée sur les processus du management des connaissances. En effet, il existe plusieurs classifications de la connaissance

Le tableau suivant montre la classification de la connaissance selon les différents chercheurs :

Tableau n° 1.2 :la classification de la connaissance

Auteurs	Classification
Polyani (1958, 1966), Anderson & APQC (1996), Arthur D. Little (1998),Ernst & Young (1998), Nonaka & Takeuchi (1995)	Tacite, explicite.
Probst (1998)	Individuelle, collective
Schuppel et al. (1998)	Interne/externe, réelle/future, explicite/implicite, expérience/rationalité.
Wiig (1995)	<u>Forme</u> :Public, expertise partagée, personnelle. <u>Type</u> :Factuelle, conceptuelle, expectative, méthodologique.

Source:Byounggu Choi, Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination, thèse de doctorat encadrée par Heeseok Lee, the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea, 2002, p16.

Dans le management des connaissances, la distinction la plus fréquente est celle entre la connaissance tacite et la connaissance explicite.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995)¹⁹, les connaissances de l'entreprise sont de formes diverses : connaissances explicites et connaissances tacites.

¹⁸Wiig. Karl M, « Knowledge Management: An Introduction and Perspective », Journal of Knowledge Management, 1997, Vol. 1, No. 1, p 12.

I.7.1. La connaissance explicite :

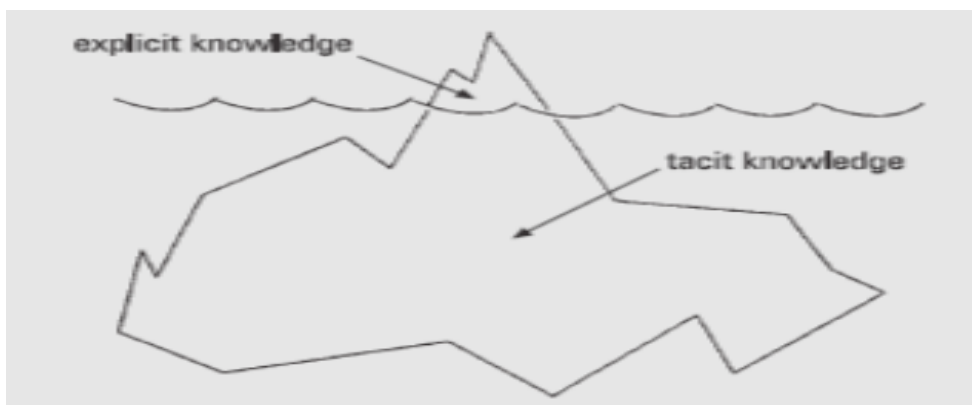
Les connaissances explicites peuvent être codifiées et transmises dans un langage formel et systématique²⁰ ce sont le savoir de l'entreprise, elles peuvent être formalisées, et peuvent être exprimables. On les retrouve facilement dans les procédures, les bases de données, et toute autre forme de documentation que peut produire et utiliser une entreprise.

I.7.2. La connaissance tacite :

Les connaissances tacites sont le savoir-faire propre à chaque individu. Une grande partie des savoir-faire n'est pas formalisable et difficilement structurable, il faut donc trouver une autre façon de le transmettre²¹.

Bergeron la définit comme une connaissance qui est enracinée au niveau subconscient et donc, difficile à expliquer aux autres²². Les autres moyens de partager cette connaissance seraient donc par frottement, par apprentissage, par tutorat, par compagnonnage. C'est par la bouche à oreille que l'on peut transmettre ce savoir qui est dans la tête de chaque salarié d'une entreprise. Quelles soient explicites ou tacites, les connaissances ne sont pas traitées de la même façon. A cet égard, Beijer se représente la connaissance comme un iceberg et la connaissance explicite est juste la partie émergée de l'iceberg (voir la figure n° 1.2).

Figure n° 1.2 : la connaissance tacite et explicite



Source: Beijerse Roelof P. « Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon », *Journal of Knowledge Management*, 1999, Vol. 3. No. 2, p 100.

¹⁹Nonaka Ikujiro, « A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 1994, Vol. 5, No. 1, February, p 16.

²⁰Kipling Rudyard, op.cit (4), p 5.

²¹Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 16.

²²Bergeron Bryan, *Essentiels of KM*, John Wiley & sons, New Jersey, 2003, p 17.

II. Le management des connaissances

Au sein d'une économie basée sur la mondialisation des échanges, le management (ou la gestion) de la connaissance appelé aussi « Knowledge management » a progressivement pris sa place comme discipline des sciences de gestion de l'organisation. Les entreprises se sont rendu compte que la connaissance était devenue un atout concurrentiel et stratégique, Ainsi, le management des connaissances été mis en applications dans certaines entreprises qui ont compris son importance stratégique.

II.1. Définition du management des connaissances

Depuis les années 90, de nombreux auteurs ont pu développer la notion du management des connaissances ou du Knowledge Management on se basant sur l'approche manageriel ou (l'approche ressource humaine), qui stipule l'existence d'un lien fort entre la connaissance et la personne qui l'a créé et qui l'a portée²³. Néanmoins, nous allons citer quelques définitions qui existent dans la littérature relative à ce sujet :

Tableau n° 1.3 : les définitions du management des connaissances.

Auteur	Définition du management des connaissances*
March, (1991)	Est L'exploitation des savoirs circulants et l'exploration de nouvelles idées et pratiques ²⁴ .
Ernst & Young, (1997)	Est un système qui aide les entreprises à capturer, analyser, appliquer et réutiliser la connaissance afin de prendre des meilleures décisions de façon actif et lucide ²⁵ .
Davenport, (1998)	C'est le processus de la capture, du partage, et de la réutilisation de la connaissance qui est employée par les organisations pour devenir plus productif et renforce la relation avec les clients.

²³ Prax. J-Y, op.cit (2), p 63.

*Les termes « management des connaissances » et «knowledge Management (KM)» seront utilisés de façon équivalente.

²⁴Gaha Chiha, Mansour Nizar, « La GRH comme levier du management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes », p 1903.

²⁵Jacob Réal & Pariat Lucile, Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation, CEFRIO, Québec, 2000, p 24.

Scarborough et al, (1999)	Est Un processus ou pratique visant la création, l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances afin d'autoriser l'apprentissage et la performance des organisations.
Rossett, (1999)	Implique de reconnaître, documenter et distribuer la connaissance explicite et tacite afin d'améliorer la performance organisationnel ²⁶ .
Alavi etLeidner, (2001)	Se focalisé sur les flux des connaissances et le processus de la création, le partage, et la distribution ²⁷ .
ClemmonsRumizen, (2002)	Est le processus systématique par lequel les connaissances nécessaires à la réussite d'une organisation sont créées, saisies, mises en commun et exploitées ²⁸ .

Source : fait par l'étudiant.

D'après ces définitions nous pouvons dire que le management des connaissances est une source de richesses pour les entreprises qui savent convoiter et tirer profit des actifs immatériels de la société et cela nécessite, la mise en place d'un processus stratégique, où l'humain est le premier lieu d'interaction et de création des connaissances, en passant par une bonne analyse des connaissances de l'entreprise qui aboutissent à la mise en place d'outils permettant la capitalisation et la diffusion de ces connaissances et ainsi développer un avantage compétitifs et acquérir de nouvelles compétences.

II.2. Histoire du management des connaissances

Le management des connaissances n'est pas nouveau, il remonte aux anciennes civilisations²⁹, le problème existe depuis plusieurs années dès que l'homme à commencer à penser et créa des connaissances à transmettre³⁰. Or, le problème de la transmission des connaissances et de leur gestion est aussi vieux que l'industrie elle-même, et d'une certaine manière, toute filière met spontanément en pratique des procédés d'acquisition des connaissances³¹.

²⁶Jacob & Pariat, op.cit (25), p 23.

²⁷Alavi Maryam op.cit (12), p 111.

²⁸Dubois Nancy, Tricia Wilkerson, « Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique », National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008, p 11.

²⁹Ives William, Torrey Ben et Gordon Cindy, « Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History », Journal of Knowledge Management, June 1998, Vol. 1, No. 4, p 269.

³⁰Colonna. François-Marie, « Le management des connaissances », Décembre 2002, p 1.

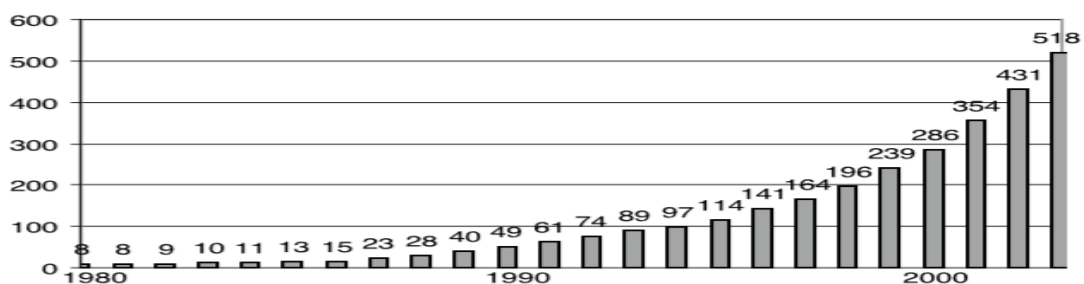
³¹ Les tablettes d'Ourouk, « Le Knowledge Management », Numéro 5, Mai, 1999, p 2.

Toutefois, dans les entreprises familiales, les propriétaires transmettent leurs sciences commerciales et de gestion à leurs enfants, et les artisans forment constamment leurs apprentis au métier et les ouvriers échangent des idées et des connaissances dans l'atelier³².

La notion management des connaissances en tant que discipline a émergé en 1989 dans des journaux de type « Harvard Business Review »³³. Plusieurs managers des organisations ont reconnu que la connaissance est un facteur clé du succès d'une entreprise et toutes ses activités³⁴. La connaissance est devenue la nouvelle ressource stratégique des organisations. La plupart des entreprises américaines (comme : IBM, Xerox, Hewlett-Packard) ont pris l'initiative d'utilisé le management des connaissances, grâce aux chercheurs qui observaient le fonctionnement des organisations pour comprendre comment la connaissance était produite, utilisée et diffusée et selon Drucker, « les connaissances sont devenues la principale ressource économique et la source dominante, et peut-être même la seule source d'avantage comparatif »³⁵.

On a souvent présenté le knowledge management comme un phénomène de mode apparu dans les années quatre-vingt, parce que cette décennie a été marquée par l'apparition d'une littérature spécifiquement KM. La courbe suivante représente la progression des ouvrages publiés entre 1980 et 2003.

Figure n° 1.3 : la somme des ouvrages « KM » en anglais publiés entre 1980 et 2003.



Source : Laurent VEYBEL Patrick PRIEUR, « Le knowledge management dans tous ses états, La gestion des connaissances au service de la performance », Préface de Bruno BOUSQUIÉ Responsable des activités de Conseil en Stratégie et Transformation pour Bearing Point-Europe p 4.

³²Hansen Morten. T, Nohria Nitin et Tierney Thomas, « Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? Le management du savoir en pratique », Harvard Business Review, éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 119.

³³Les tablettes d'Ourouk, op.cit (31), p 2.

³⁴Wiig. Karl M, op.cit (18), p 6.

³⁵Dubois Nancy, op.cit (28), p 14-15.

II.3. Les approches du management des connaissances

Il existe deux approches fondamentales du management des connaissances dans la littérature du management des connaissances :

- **La première est l'approche managériale** (ou ressources humaines) qui applique la personnalisation des connaissances et considère la connaissance comme une ressource stratégique de l'entreprise. Elle est basée sur la performance de l'entreprise et le partage des connaissances tacites (généralement c'est des connaissances organisationnelles). L'approche managériale révèle des processus de décision, des processus d'apprentissage et de gestion des compétences, de l'animation des communautés et du fonctionnement en réseaux.

-**La deuxième est l'approche technologique** (ou informatique) qui est fondée sur la codification des connaissances et se base sur les technologies d'information et de communication. Elle s'appuie sur les outils informatiques, de bases de données et des techniques spécifiques de représentation des connaissances³⁶.

II.4. Les principes du management des connaissances

Selon Davenport il existe dix principes du management des connaissances qui influencent l'implémentation d'un projet management des connaissances³⁷ :

1-Le management des connaissances est coûteux :

La connaissance est un actif, mais son management efficace exige l'investissement dans d'autres actifs. Il y a plusieurs activités reliées au management des connaissances qui exigent l'investissement de l'argent et le travail, notamment la capture de la connaissance et sa

³⁶Bayad Mohamed & Simen Serge Francis, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin 2003, p 15.

³⁷Davenport. T. H, « some principles of Knowledge Management », Mc Combs Graduate, school of Business, University of Texas, Austin, TX., 1996, disponible sur : <https://www.strategy-business.com/article/8776?gko=2d7ca> , consulter le : 09/03/2019.

valorisation, l'installation de l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication reliées au management des connaissances, former les employés sur la création, le partage et l'utilisation des connaissances.

2- l'efficacité du management des connaissances exige des solutions hybrides impliquant les personnes et les technologies :

Afin de manager les connaissances il faut utiliser de manière efficace les personnes et la technologie. Les technologies de l'information et de la communication sont utilisées pour capturer, transformer et distribuer la connaissance structurée (explicite). Les personnes sont l'outil clé pour comprendre la connaissance, l'interpréter dans un contexte plus large, et la synthétiser sous diverses formes non structurées (la connaissance tacite). Pour cela, un système efficace nécessite un environnement adéquat du management des connaissances dans lequel les personnes et les TIC sont utilisées de manière complémentaire.

3- Le management des connaissances est fortement politique :

Ce n'est pas secret que « la connaissance est une puissance », elle est associée à l'argent et au succès. La valeur de l'entreprise qui utilise le management des connaissances accroît et devient une entreprise fortement politique.

4- Le management des connaissances nécessite des managers des connaissances :

La connaissance doit être gérée par un ou plusieurs personnes au sein d'une entreprise. Parmi les tâches de ce groupe est de réunir et classer la connaissance par catégorie, établir une structure technologique orientée par la connaissance et contrôler l'utilisation de la connaissance.

5- Le management des connaissances bénéficie plus des cartes que les modèles, plus des marchés que des hiérarchies :

L'efficacité du management des connaissances réside dans la création des cartes de connaissance existante dans l'entreprise, et établir la relation entre les besoins des clients aux connaissances existantes. La cartographie des connaissances est l'activité simple très appropriée pour rapporter un meilleur accès aux autres.

6- Le partage et l'utilisation de la connaissance sont souvent des actes artificiels :

La connaissance est une ressource qui doit être partagée entre les personnes dans l'entreprise. Les managers des connaissances doivent motiver le partage et l'utilisation des connaissances par des techniques, l'évaluation de performance et la compensation par exemple.

7- Le management des connaissances améliore le processus du fonctionnement des connaissances :

Dans plusieurs entreprises, la connaissance est créée par des processus génériques du management des connaissances, mais la connaissance est également produite, utilisée et partagée dans quelques procédés spécifiques de travail comme l'étude de marché et la conception des produits.

Pour que le management des connaissances soit efficace, des améliorations doivent être apportées dans ces processus.

8- L'accès à la connaissance est seulement le début :

Les processus du management des connaissances ne s'arrêtent pas à la connaissance. En plus de l'accès, le management des connaissances a besoin de l'attention et de l'engagement. Pour les consommateurs de la connaissance, ils doivent devenir les destinataires actifs en synthétisant et faire un rapport à d'autres, par le jeu de rôle et les jeux basés sur l'utilisation des connaissances, et recevant la connaissance par l'interaction étroite avec les fournisseurs de la connaissance.

C'est particulièrement important quand la connaissance reçue est tacite, ce que Naraka a longtemps noté.

Certaines entreprises ont déjà commencé à aider leurs dirigeants et leurs employés à s'engager davantage dans le management des connaissances, comme Toyota et Nissan qui ont tous les deux envoyés des concepteurs automobiles aux États-Unis pour recevoir des connaissances tacites en fraternisant avec des segments de clientèle particuliers.

9- Le management des connaissances ne termine jamais :

Les managers peuvent penser que s'ils parviennent à maîtriser les connaissances de leur organisation, leur travail sera achevé. Cependant, les tâches de gestion des connaissances sont interminables.

À l'instar de la gestion des ressources humaines ou de la gestion financière, les connaissances n'ont jamais été entièrement gérées. Les connaissances sont toujours en changement, les nouvelles technologies, les soucis de client émergent toujours, les entreprises ont besoin de nouvelles connaissances alors souvent ils changent les stratégies et les structures³⁸.

II.5. Les objectifs du management des connaissances

Le management des connaissances repose sur des actions humaines. Il a apparu tout récemment comme une discipline émergente³⁹.

De plus, l'avantage concurrentiel de l'entreprise est devenu de plus en plus dépendant de leur capacité de maîtrise des connaissances et de l'influencer d'une manière continue⁴⁰.

Plusieurs entreprises convoitent les intérêts du management des connaissances afin de préserver sa place dans le marché et sa continuité dans une économie instable, et de tirer les bénéfices du management des connaissances.

Nous pouvons les résumer comme suit :

- 1-perfectionner les processus décisionnels.
- 2-Améliorer la rentabilité de l'entreprise
3. Favoriser l'innovation et la créativité individuelle ou collective.
4. Développer les compétences du personnel⁴¹.
5. transformer la connaissance individuelle en connaissance collective (organisationnelle) accessible à tout moment⁴².

³⁸Grundstein Michel, « Le Knowledge management ou comment gérer les connaissances, Problèmes économiques », La documentation Française, Paris, 2006, p 17.

³⁹Gorelick carol, Tantawy-Monsou Brigitte, « Performance through learning, knowledge management is the critical practice », The Learning Organization, 2005, Vol. 12 No. 2, p 128.

⁴⁰Steven Walczak, « Research and Markets, Knowledge Management and the Learning Organisation: An European Perspective », The Learning Organization 15/6.486-494, September 2008, p 1.

⁴¹Molière David, « Management des connaissances, qualité et qualité des services en ligne », 2001.

⁴²Hariharan Arun, « 360 Degree Knowledge Management », Journal of Knowledge Management Practice, 2005, Vol. 6.

6. générer des nouvelles connaissances⁴³.
7. une bonne gestion de la connaissance renforce la valeur de l'entreprise.
8. l'instabilité du marché nécessite l'actualisation des connaissances.
9. L'évolution continue et l'importance de la connaissance comme une base de données bénéfique pour l'entreprise.
10. L'évolution de l'entreprise dans son environnement et ses nouveaux enjeux externes exigent une meilleure performance.
11. réduire la perte des compétences liées à des départs en retraite⁴⁴.
12. Les changements de l'économie globale (qui sont basée sur la connaissance) commencent à créer des besoins de pratiques du management des connaissances au niveau des entreprises⁴⁵.
13. Acquérir une main d'œuvre compétente et qualifié.
14. Partager les connaissances et encourager les échanges interpersonnels.
15. Faciliter l'apprentissage individuel et collectif.
16. Minimiser le risque de perte de connaissances individuelles.
18. Valoriser les connaissances dans l'entreprise⁴⁶.

Le tableau suivant montre que le management des connaissances est vital pour le succès des entreprises :

⁴³Gorelick carol, op.cit (39), p 128.

⁴⁴CIGREF, « Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet », Octobre, 2000, p 7.

⁴⁵Neef Dale, « Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture », Center for Business Innovation, Ernst & Young LL, 1997, p 14.

⁴⁶EGain, « Knowledge Management for Contact Centers and Help Desks », eGain Communications, 2005, p 2.

Tableau n° 1.4 : les sondages récents sur le management des connaissances

Ce que rapportent des sondages récents sur le management des connaissances
79 % des PDG interrogés estiment que le management des connaissances est vital pour le succès de leur entreprise (American Management Association, 1999).
Pour la très grande majorité des dirigeants d'entreprises européennes interrogés, le management des connaissances est un facteur critique pour augmenter les profits, accroître les avantages compétitifs et réussir dans le futur (Cran Field Scholl of Management, 1998).
«le management des connaissances est vital pour le succès futur de notre entreprise » : cette affirmation s'est méritée une cote de 4,13 / 5 auprès de 1051 répondants (American Management Association, 1998).
Une récente étude de benchmarking en Europe indique que plus de 50 % des « best practice Organizations » incluent explicitement le management des connaissances dans leurs objectifs stratégiques (American Productivity and Quality Center, cité par Competitive Intelligence Magazine, 1999).
Pour 94 % des gestionnaires en système d'information sondés, le management des connaissances est un enjeu stratégique de premier ordre pour l'entreprise (Information Week Research, 1999).
90 % des gestionnaires de ressources humaines croient que le capital intellectuel est un enjeu de plus en plus important (National HRD, 1997).

Source : Jacob Réal & Pariat Lucile, « Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation », CEFRIO, Québec, 2000, p 14.

II.6. Processus du management des connaissances

Le processus du management des connaissances se compose d'une chaîne de démarches qui permettent de faciliter la création, la capitalisation et l'utilisation des connaissances au sein de l'organisation

Le tableau suivant montre la vision des auteurs concernant le processus du management des connaissances :

Tableau n°1.5 : Le processus du management des connaissances

Auteurs	Processus de management des connaissances
Nevis (1995)	Acquisition, dissémination, utilisation.
Nonaka et takeuchi (1995)	Partager des connaissances tacites, création des concepts, justifier les concepts, crée un archétype, connaissances croise.
Wiig (1995)	Création, manifestation, utilisation, transfert
Anderson (1996)	Appliquer, partager, créer, identifier, collecter, adapter, organiser.
Demarest (1997)	Construction, intégration, dissémination, utilisation.
Arthur D.little (1998)	Acquisition, création, stockage, dissémination, utilisation.
Ernst et young (1998)	Planification, acquisition, application, évaluation.
Schuppel (1998)	Utilisation et multiplication, Développement et acquisition, Transfert, Institutionnalisation
Delphi (1998)	Capturer, partager, influencer, approvisionner.
Lee et kim (2001)	Accumulation (acquisition et création), intégration, reconfiguration.

Source:Byounggu Choi, « Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination », thèse de doctorat encadrée par Heeseok Lee, the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea, 2002, p19

Plusieurs modèles de processus du management des connaissances se composent principalement de trois étapes (produire, codifier, transférer) et s'étendent à sept étapes (créer, acquérir, identifier, adapter, organiser, distribuer, appliquer). En effet, il n'y a pas un modèle type mais presque tous les modèles se concentrent sur cinq processus basiques : la création, le stockage, le partage, l'utilisation et l'évaluation des connaissances. De ce fait, Le

management des connaissances permet de développer des méthodes afin de motiver et encourager les individus à participer dans ces processus⁴⁷.

II.6.1. La création des connaissances :

La création des connaissances est un processus de développement de nouvelles connaissances dans l'organisation en particulier à travers le modèle SECI de Nonaka (socialisation, externalisation, combinaison, internalisation). La création des connaissances implique la recherche et l'identification et l'assimilation de connaissances potentiellement précieuses, souvent de l'extérieur de l'entreprise. L'acquisition des connaissances passe par quelques processus pour recueillir des connaissances de sources internes (comme sur internet), recherche de sources (sélection de la source) et l'intégration (ajouter une personne qui possède des connaissances intéressantes à l'entreprise)⁴⁸.

II.6.2. Le stockage des connaissances :

Après avoir acquis la connaissance, elle doit être mémorisée et stockée de manière méthodique dans la mémoire organisationnelle afin de la réutiliser de la manière la plus efficace.

La mémoire organisationnelle est l'ensemble des dispositifs de conservation des connaissances, tels que le personnel et les documents qui permettent de collecter, stocker et accéder à l'expérience de l'entreprise⁴⁹.

La mémoire organisationnelle permet de stocker les connaissances sous plusieurs formes y compris les rapports, les informations, dans des bases de données électronique accessible à tout moment par le personnel de l'entreprise, et la connaissance tacite est stockée dans la mémoire des employés de l'organisation selon le processus adapté par l'entreprise.

⁴⁷King, William R, Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, 2009, p 6.

⁴⁸ King, op.cit (47), p 8.

⁴⁹Nevo dorit, brent furnaux et yair wand, « owards an evaluation framework for knowledeg, inf technol manage », 2008, vol 9, p 236.

II.6.3. Le partage des connaissances :

Le partage des connaissances peut être défini comme un processus d'échange de connaissances entre les individus dans l'entreprise, c'est une interaction mutuelle⁵⁰.

L'entreprise doit créer une structure organisée qui favorise le partage des connaissances entre les individus et les départements adaptés à la culture de l'organisation.

II.6.4. L'application des connaissances :

La connaissance doit être appliquée pour résoudre les problèmes, et pour prendre les meilleures décisions⁵¹ et aussi pour acquérir l'avantage compétitif⁵².

II.6.5. L'évaluation des connaissances :

La connaissance doit passer par l'évaluation pour vérifier qu'elle est appropriée et adaptée aux situations définies⁵³.

Les chercheurs du management des connaissances ont rajouté deux étapes pour compléter le processus du management des connaissances :

II.6.6. Valorisation des connaissances :

Durant cette étape, les informations sont mises à disposition des salariés de l'entreprise, elles sont diffusées par différents canaux en fonction de leurs natures pour le développement et l'expansion de l'entreprise

II.6.7. L'actualisation des connaissances :

Les connaissances doivent se mettre à jour grâce aux retours d'expériences, à la création de nouvelles connaissances ou à l'apport de connaissances externes (Benchmarking*, veille économique et technologique).

⁵⁰Rossion Françoise, « Transfert des connaissances : stratégies, moyens d'action, solution adaptés a votre organisation », édition lavoisier, paris, 2008, p 50.

⁵¹ Hsia Tzyh-Lih, Lin Li-Min, Wu Jen-Her & Tsai Hsien-Tang, « A framework For designing nursing knowledge management Systems », Interdisciplinary Journal of Information, knowledge, and Management, 2006, Vol. 1, p 15.

⁵²Sammour George, Schreurs Jeanne, Al-Zoubi A. Y et Vanhoof Koen, « The role of knowledge management and e-learning in professional development », International Journal Of Knowledge and learning, 2008, Vol. 4, No. 5, p 469.

⁵³Sammour George et al, op.cit (52), p 469.

*Benchmarking : technique marketing qui consiste à analyser les autres entreprises pour en tirer les meilleurs pratiques.

III. Outils et démarches de management des connaissances

La mise en place du management des connaissances au sein d'une organisation requière plusieurs outils qui améliorent et facilitent les démarches de cette nouvelle source de richesse.

III.1. Outils de management des connaissances

Il y a plusieurs outils qui permettent de rassembler, de conserver et d'échanger la connaissance entre les différents utilisateurs. Ils présentent la capacité de créer différentes classes de connaissances, de les relier entre elles et de les cartographier⁵⁴.

En effet, beaucoup de logiciels, dont certains en open source peuvent être utilisés pour une bonne gestion des connaissances.

Ces applications sont en général des plateformes de gestion de connaissances, de socialisation ou, dans leur version la plus complète, des plateformes intégrées. Elles proposent aussi des modules types.⁵⁵

Il existe aussi d'autres outils :

- Weblogs (ou blogs informationnels),
- Blog de connaissance, banque de connaissance, base de connaissance,
- Plateformes de formation en ligne (e-learning).⁵⁶

Les plateformes de Knowledge Management proposent notamment des modules types, les plus courants sont :

- Des portails d'entreprise (type intranet) : notifications d'actualités, mises à jour de documents...
- Des modules de gestion de contenu : éditeurs de texte, possibilité de modifier les articles...

⁵⁴Deing. K.D et al, « Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Une approche pluridisciplinaire du knowledge management », édition dunod, 2001, p 75.

⁵⁵ Jean-François Takvorian, « Des outils pour le KM », disponible sur : <https://www.infoqualite.fr/des-outils-pour-le-knowledge-management/> consulté le : 11/03/2019.

⁵⁶Dieng. K.D et al, op.cit (54),p 75.

- Des bases de documents : sous tout type de format : documents Word, Excel, PowerPoint, fichiers audio, vidéo...
- La gestion électronique de documents : par visualisation.
- Des outils de collaboration : forum, messagerie instantanée interne.
- Des moteurs de recherche : par mots-clés, thèmes, acteurs, date ou tout autre critère jugé pertinent
- Des outils de veille : possibilité de diffuser et de partager les connaissances des marchés, des concurrents, de l'environnement...
- Des annuaires : localisation des expertises
- Des groupes de travail et communautés : documentation commune favorisant la collaboration et le partage
- Des modules d'e-learning : formation des nouveaux arrivants, mise à niveau ou de simples rappels pour les anciens⁵⁷.

III.2. Démarches de la gestion des connaissances

III.2.1. Création des connaissances :

III.2.1.1. Le modèle SECI :

Le professeur Nonaka a développé un modèle de création des connaissances qui part du principe que la connaissance se crée à travers l'interaction entre les connaissances tacites et explicites. Cette interaction entre dans le cycle de conversion qui se compose de quatre modes⁵⁸ :

⁵⁷Deing. K.D et al, op.cit (54),p 77.

⁵⁸Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 19.

Figure n°1.4 : le model SECI de Nonaka et Takeuchi.



source: Nonaka Ikujiro, « A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, Organization Science », 1994, Vol. 5, No. 1, February, p 19

- **Socialisation** : de la connaissance tacite à la connaissance tacite.
- **Externalisation** : de la connaissance tacite la connaissance explicite.
- **Combinaison** : de la connaissance explicite à la connaissance explicite.
- **Internalisation** : de la connaissance explicite à la connaissance tacite.

III.2.1.1.1. La Socialisation :

La socialisation est le processus de convertir des connaissances tacites en connaissances tacite à travers le partage d'expérience entre les individus. Cette conversion est difficile à formaliser et se réalise seulement par le partage d'expérience. Elle est pratiquée par un apprentissage traditionnel ou les apprentis apprennent les connaissances par l'observation, et l'imitation et la pratique dans le lieu de travail⁵⁹.

III.2.1.1.2. L'Externalisation :

L'externalisation est le processus où l'individu transforme ses connaissances et ses expériences en connaissances explicites, ce qui permet de les partagés avec d'autre individus⁶⁰.

⁵⁹ Michel grundstein, « Le Management des Connaissances dans l'Entreprise, Problématique, Axe de progrès », Université Paris-Dauphine, juillet 2002, p 10.

⁶⁰ Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko and Konno Noboru, « SECI, BA and Leadership: A Unified Model of Dynamic knowledge creation », Long Rang planning, 2000, Vol. 33, p 9.

III.2.1.1.3. La Combinaison:

La combinaison est le processus par lequel on convertit les connaissances explicites en connaissances explicites plus complexes, détaillées et synthétisées. La connaissance explicite provient de l'intérieur mais aussi de l'extérieur de l'entreprise puis elle est traitée et organisée.

Par exemple : la rédaction d'un rapport par un dirigeant de ressource humaine regroupe toutes les informations essentielles, de ce fait, le rapport devient une connaissance explicite⁶¹

III.2.1.1.4. L'internalisation :

L'internalisation est le mode de transformation de connaissance explicite en connaissance tacite par le partage dans toute l'organisation. Ces connaissances viennent compléter les connaissances que dispose l'individu. L'individu peut s'enrichir et internaliser les connaissances explicites qui se trouvent dans des documents ou manuels. Les connaissances explicites peuvent être facilement synthétisées dans des documents ou rapport mais sont moins susceptibles de déboucher sur une innovation importante que les connaissances tacites car l'expérience acquise dans le lieu de travail ou à l'extérieur est difficile à exprimer et elle est la source de l'innovation⁶².

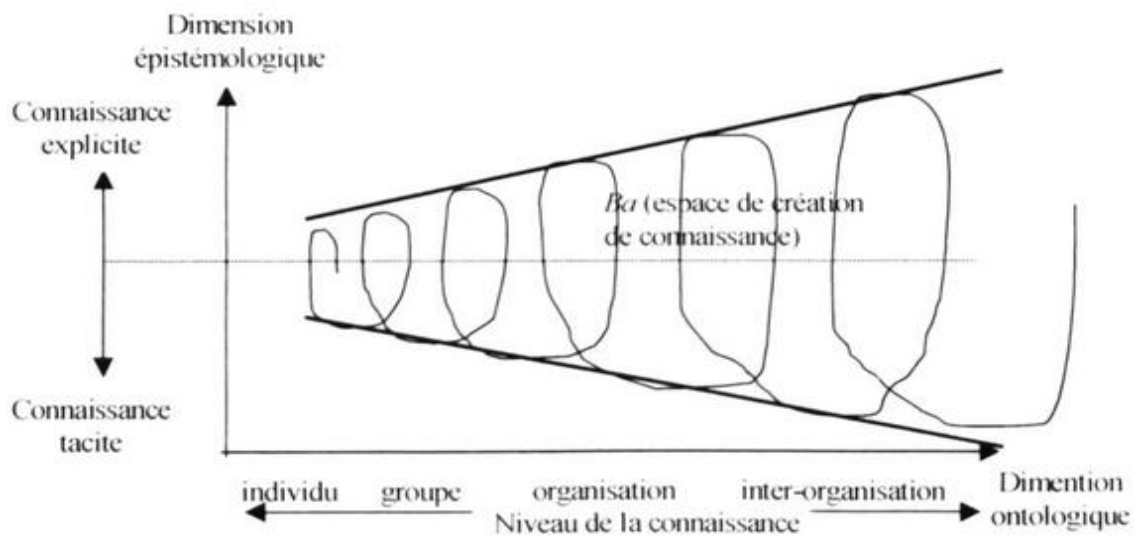
III.2.1.2. Connaissance organisationnelle :

La connaissance organisationnelle est différente de la connaissance individuelle, elle est créée à partir des quatre modes de conversion des connaissances lorsqu'elles sont regroupées pour former un cycle continu. Ce cycle se forme par les divers décalages entre les modes de conversions. Il existe plusieurs déclencheurs de ces décalages entre les modes.

⁶¹ Nonaka Ikujiro, « L'entreprise créatrice de savoir », Harvard Business Review, 2000, p 35.

⁶² Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 10.

Figure n° 1.5 :la spirale de création des connaissances organisationnelles



Source:Nonaka Ikujiro, « A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, Organization Science », 1994, Vol. 5, No. 1 Februar 1994, p 20.

D'abord, la socialisation qui, en général, commence par la composition d'une équipe ou un champ d'interaction. Ce champ va faciliter le transfert des expériences. Ensuite, l'externalisation se déclenche par une suite de dialogue. Dans ce dialogue, l'utilisation perfectionnée des métaphores va faciliter l'articulation des connaissances tacites cachées qui sont difficiles à communiquer. La combinaison est facilitée par la coordination des équipes dans l'organisation et à travers la documentation des documents existants. L'externalisation se déclenche par un processus d'apprentissage par la pratique. Les connaissances explicites seront partagées par le processus d'essai et d'erreur. Pour construire les connaissances tacites adéquates pour l'organisation, ces connaissances acquises vont devenir plus grandes et importantes et vont attirer plusieurs acteurs.

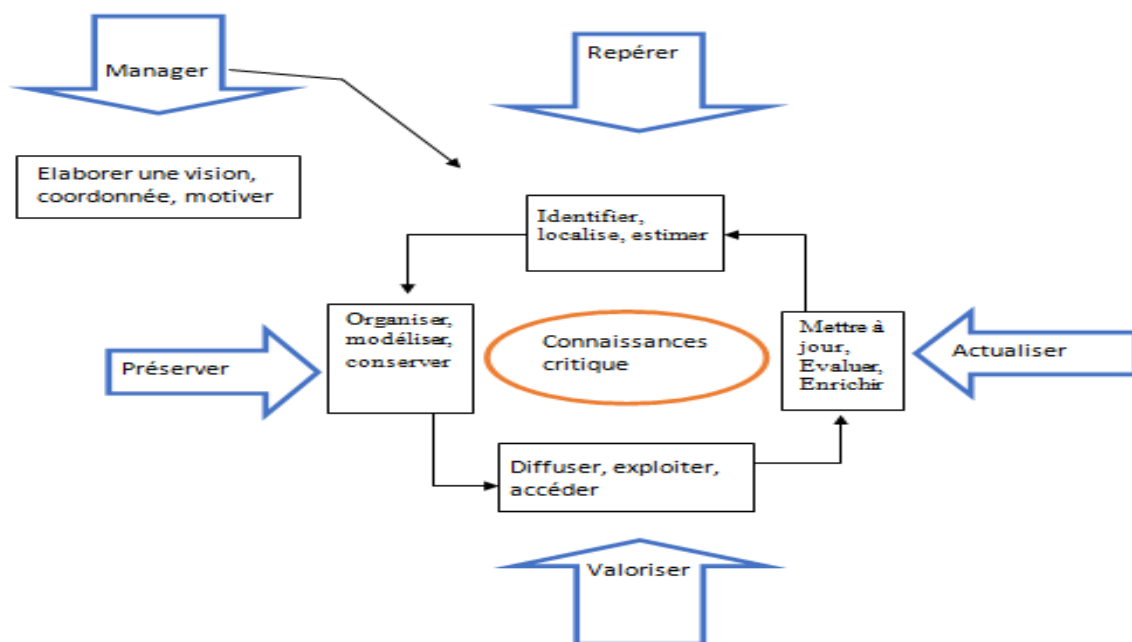
Ainsi, la création de la connaissance organisationnelle est considérée comme un processus en spirale ascendant, qui commence par le niveau individuel et fini au niveau collectif (groupe)⁶³.

⁶³Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 20.

III.2.2. Capitalisation des connaissances :

La capitalisation des connaissances est une phase essentielle pour le management des connaissances, qui suppose un ajustement dépassant la subjectivité et les représentations des différents acteurs et reste disponible aux individus à n'importe quel moment. Cette démarche se caractérise par une suite de 5 étapes : le repérage des connaissances, la préservation des connaissances, la valorisation des connaissances, l'actualisation des connaissances et enfin savoir manager ces connaissances

Figure n° 1.6 : La démarche de capitalisation des connaissances



Source :Grundstein .M et Rosenthal Sabroux.C, « Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision », Knowledge management, Arts et métier,édition Dunod, 2000, p 11.

Le repérage des connaissances est la première étape du processus de capitalisation qui consiste à identifier et localiser les connaissances essentielles pour les processus qui constituent les activités de l'entreprise.

Ensuite, il faut préserver ces connaissances et les modéliser et les acquérir auprès des porteurs de connaissances.

La troisième étape est de valoriser ces connaissances et ceux qui les détiennent, à travers le partage des informations avec les employés de manière confidentiel.

Puis, il faut actualiser ces connaissances, les mettre à jour et les enrichir pour perfectionner le retour d'expérience et générer de nouvelles compétences selon le besoin de l'entreprise.

Enfin, il faut manager ces connaissances, cette étape se concrétise à travers les interactions ente les étapes précédentes afin d'amplifier la création et l'utilisation des connaissances au sein de l'entreprise⁶⁴.

III.2.2.1. Limite de capitalisation :

Le recueil des données met en question la crédibilité de la traduction de connaissances procédurales en connaissances déclaratives mises à la disposition d'utilisateurs potentiels.

Toute tentative de gestion des connaissances s'expose au risque de privilégier un savoir incomplet (car elle n'est pas dans le contexte d'origine) aux situations et conditions concrètes d'activité⁶⁵.

III.2.3. Modélisation de système de connaissance :

Le management des connaissances n'a pas comme objectif que de recenser l'ensemble des savoirs sans aucune logique. Les connaissances ont un lien fort avec les individus qui les possèdent. De ce fait les connaissances doivent être modélisées en tenant compte de ces liens. Nous allons exposer quelque méthode de modélisation de système de connaissances :

- Knowledge and Learning in Action Mapping (KALAM, conçu par Jean-Yves Prax) : Cette méthode consiste à cartographier les connaissances et compétences utiles à l'exécution des activités d'un processus crucial de l'entreprise⁶⁶.
- Méthode d'Analyse et de Structuration des (K)Connaissances (MKSM ou MASK) est une méthode de gestion de la connaissance conçue par le groupe Gestion des Connaissances de la direction de l'information Scientifique et Technique du Commissariat à l'Energie Atomique (CEA). Elle permet de capitaliser les

⁶⁴Grundstein. & rosenthal-sabroux,c, « Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide a la décision Knowledge management », Arts et métier. édition Dunod , 2000, p 26.

⁶⁵Ermine J.L, « Le s système de connaissance », édition hermès, Paris, 1996, p 94.

⁶⁶KM : Méthode KALAM, disponible sur : <https://www.polia-consulting.com/Methode-KALAM-R.html> consulté le : 12/03/2019.

connaissances stratégiques d'experts et de les modéliser en fournissant des résultats visibles et rapides, elle propose aussi un panel d'outils varié basé sur l'expérience.

- Méthode KADS (knowledge analysis and design system/support) conçu en 1986 par le projet ESPRIT composé de plusieurs experts, elle est adoptée par plusieurs pays européens. Cette méthode permet de repérer les opportunités et faire une analyse détaillée des tâches du KM et renforce la modélisation des connaissances.
- Méthode KOD (knowledge oriented design) élaboré par Claude Vogel, cette méthode consiste à développer un système de base de connaissance, elle repose sur une suite de trois modèles (pratique, cognitif et informatique) et trois paradigmes (l'être, le faire et le dire).
- Méthode REX (retour d'expérience) elle permet d'analyser le choix de projet et définir les modalités et organiser les connaissances et favoriser le retour d'expérience en structurant les fiches d'expérience de l'entreprise.

III.2.4. Transmission des connaissances et gestion de l'information :

Une fois les connaissances capitalisées et modélisées, elles doivent être rendues accessibles au personnel de l'entreprise. Les connaissances peuvent être consignées de différentes façons (FAQ, How to...? schéma, livret de connaissances...) et diffusées grâce à plusieurs types de supports (Wiki, Intranet, serveur de l'entreprise...). Les connaissances nécessaires à la réalisation d'un processus métier doivent être accessibles rapidement. De ce fait, la gestion des connaissances est donc liée à la gestion de l'information dans les services et pour optimiser la démarche de gestion des connaissances il est donc conseillé d'effectuer une analyse approfondie sur la gestion des informations des différents services⁶⁷.

III.3. Les clés de réussite du management des connaissances

Pour réussir une démarche de gestion des connaissances en entreprise il faut :

- Concevoir un bon diagnostic de la situation de l'entreprise afin de définir les objectifs de gestion des connaissances.
- S'investir tout au long du projet sur la motivation du personnel ainsi que sur la gestion du changement.

⁶⁷Ehret Fanny, « Mettre en place une démarche de gestion des connaissances en entreprise », Disponible sur : http://www.poledocumentation.fr/wp-content/uploads/2011/11/Gestion_des_connaissances_PoleDoc_F-Ehret.pdf, consulté le : 12/03/2019.

- Lancer un projet initial dans une unité de travail moindre avant d'étendre la démarche aux autres services.
- Programmer un temps de formation pour le personnel pour qu'il s'adapte aux nouvelles méthodes de travail.
- Etablir un système d'évaluation sur la gestion des connaissances et son retour sur investissement⁶⁸.
- La mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage des connaissances.

III.4. Les limites du management des connaissances

Comme toutes les démarches, le « KM » connaît ses limites. Parmi les problèmes que l'on peut rencontrer dans la mise au point d'une démarche de KM :

- Lors du recueil des informations certains employés risquent de faire de la rétention d'information dans la mesure où partager ses connaissances signifie également en perdre l'exclusivité. Il faut donc insister sur les points positifs d'une telle démarche.

- une réticence au changement lors d'exécutions des nouvelles méthodes chez le personnel. Une aide au changement adaptée doit donc appliquer tout au long du projet.

-le cas où l'information ou la connaissance est peu formalisable. La modélisation et la formalisation des savoirs varient. Plusieurs procédures donnent de l'importance à la pratique gestuelle et au savoir instinctif. Leur consignation sous forme de procédures fixées et réutilisables n'est pas forcément possible ni souhaitable. Savoir raboter correctement une planche ne s'apprend pas dans un manuel, ni sur un forum, mais dans l'atelier, aux côtés d'un menuisier confirmé. Toute la logique de l'apprentissage repose sur ce postulat.

- Trop de formalisation paralyse l'innovation. Apprendre, ou connaître, ce n'est pas forcément toujours se glisser dans des schémas préétablis, mais parfois au contraire se laisser surprendre par des événements qui suscitent la curiosité, l'interrogation, et le désir de connaissance. L'histoire des sciences est pleine de ces exemples, à commencer par la découverte de la pénicilline. Effectivement, Trop de procédures et formalités paralysent le transfert de connaissances et privent le personnel d'explorés de nouveaux savoirs qui émerge

⁶⁸Ehret Fanny, op.cit (67), consulté le : 12/03/2019.

d'un événement inattendu, désigné par la sérendipité (mot anglais) qui signifie une découverte hasardeuse et inattendue. Encore faut-il que le contexte organisationnel et culturel permette d'exploiter cette découverte.

- la parole ne suffit pas toujours à convaincre. L'erreur peut également être source d'enseignement. Il est donc en partie illusoire d'imaginer qu'une codification parfaite des expériences passées suffit à garantir leur application⁶⁹.

Conclusion

A travers ce chapitre, on a pu décrire dans un premier temps la connaissance et les notions qui y sont relatives, ainsi on a décrit ses types, caractéristiques et sources. Ensuite, on a traité le concept du management des connaissances, ses définitions, ses principes et ses processus. Enfin, on a cité les différents outils et méthodes du management des connaissances.

Ce qui nous a permis de constater que le management des connaissances est un processus cognitif qui favorise l'interaction entre le personnel dans l'entreprise et qui passe par plusieurs démarches, la création, la valorisation, le partage et l'actualisation des connaissances dans le but d'encourager l'innovation et le développement des ressources humaines. Ainsi, le management des connaissances est devenu un moyen efficace pour atteindre les objectifs planifiés et croître la performance et compétences des employés.

⁶⁹ Les tablettes d'Ourouk, « Le Knowledge Management Numéro 5 », Mai 1999, p 13.

Chapitre 2 : Gestion des Ressources Humaines et formation

Introduction

Le développement des ressources humaines attire l'attention des chercheurs en tant que moyen efficace pour augmenter la performance du capital humain au travail et ainsi garantir une meilleure performance de l'entreprise. Il est donc impératif d'avoir une bonne stratégie de gestion des ressources humaines qui permet de planifier les formations à suivre et fixer les objectifs à atteindre selon les besoins de l'entreprise et assurer un environnement qui favorise les échanges de connaissances et compétences.

La formation est une démarche essentielle pour le développement des ressources humaine qui permet d'améliorer la qualité de travail à travers l'application de nouvelles connaissances et compétences des employés formés.

Dans ce chapitre, nous allons définir dans un premier temps la notion de gestion des ressources humaines (GRH) et présenter ses objectifs et importance pour la performance de l'entreprise. Ensuite, nous traiterons le concept de formation et les diverses notions de développement du personnel et l'évaluation des employés. Enfin, on va parler du rendement de la formation dans l'entreprise.

I. Gestion des ressources humaines et performance d'entreprise

Considérée comme l'une des fonctions cruciales de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) prend en charge le management du capital humain de l'entreprise qui est devenu un élément important pour la performance de l'entreprise dans un marché complexe et permet de se démarquer par les compétences et les connaissances capitalisées.

I.1. Définition de l'entreprise

Définition 1 : Une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel(le marché) ou non concurrentiel(le monopole) avec un objectif de rentabilité.

Définition 2 : selon l'institut national de statistiques et des études économiques (l'INSEE), l'entreprise est une unité économique juridiquement autonome, organisé pour produire des biens et services⁷⁰.

Définition 3 : l'entreprise est une unité économique, qui combine divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et services et distribue des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs.

I.2. Notion de performance

Bien que la performance ait toujours été la préoccupation des recherches de l'entreprise, les études des économistes et les théoriciens analysent la performance d'un seul aspect voir deux ou trois dans des cas extrêmes, pour limiter la tâche sur le plan méthodologique.

La performance est souvent mesurée par le degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise qui résulte d'un effort organisationnel fourni par les employés.

Lewinet Minton (1986) ont identifié les auteurs qui traitent la performance selon diverses approches ⁷¹:

- L'approche de l'organisation scientifique de travail (Frederick Taylor, 1911)
- Les principes de management (Henry Fayol, 1916)
- Les relations humaines (Elton Mayo, 1933)
- L'approche de la prise de décision et information management (Herbert Simon, 1947)
- L'approche sociotechnique (Trist et Bamforth, 1951)
- L'approche du management stratégique (Alfred Chandler, 1962)
- L'approche des ressources humaines (Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, 1961/1967)
- Théorie des contingences (P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967)
- L'approche écologique (M.T. Hannan and J. Freeman, 1977)

⁷⁰, Définition d'entreprise, L'institut national de statistique et des études économique (INSEE) disponible sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496>, consulter le : 13/03/2019.

⁷¹Lewin et Minton, « Determining Organizational Effectiveness Another Look and an Agenda for Research », 1986, pp 516-517.

I.2.1. Définition de la performance :

Selon Philippe Lorino (1997)⁷², il existe deux définitions de la performance :

Dans la première, il indique que la performance dans l'entreprise, est tout ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur-coût*. En effet, la performance de l'entreprise dépend de son degré de maîtrise de cette combinaison de façon efficiente c'est-à-dire que l'entreprise doit créer de la valeur pour ses clients et contrôler en même temps les coûts engendrés.

La deuxième définition proposée par Lorino. Ph (1997)⁷³, la performance de l'entreprise est tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Effectivement, tout ce qui permet à atteindre les objectifs planifiés de l'entreprise constitue la performance de cette dernière.

D'après, A. Bourguignon (1997) le mot performance contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès, C'est à dire que la performance est une action qui mène au succès. Le succès représente une évaluation subjective de la performance qui varie selon l'entreprise et ces acteurs. Quant au résultat de l'action, il représente l'évaluation objective de la performance de l'entreprise et se réalise après la fin de l'action⁷⁴.

Pour Donnadiou (2005), la performance de l'entreprise s'évalue à travers trois critères qui sont : l'unité de ce qu'elle vise (pertinence), l'ampleur de ce qu'elle obtient (efficacité) et la manière dont elle l'a obtenue (l'efficience)⁷⁵.

⁷² Lorino Ph, « Méthode et pratique de la performance », 3^eème édition, édition d'organisation, 1977, p 18.

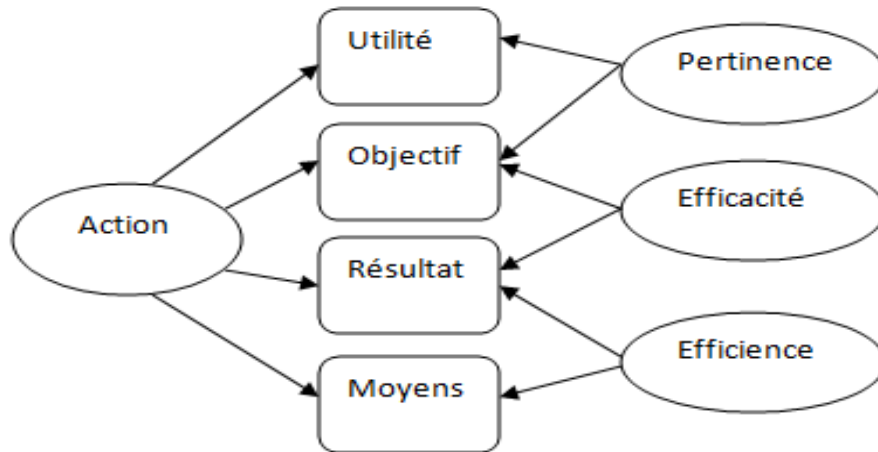
*On notera que le mot valeur employé ici signifie « répondre aux besoins des clients », différents du sens de valeur économique et financière

⁷³ Lorino Ph, « Méthode et pratique de la performance », 3^eème édition, édition d'organisation, 1977, p 179.

⁷⁴ Annick Ancelin Bourguignon, « Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », comptabilité-contrôle-audit 1997/1 (tome 3), p 90.

⁷⁵ Donnadiou. G, « Performance global : quels déterminants, quelle mesure ? », dans D. Weiss, les ressources humaines, édition d'organisation, paris, 2005, p 243.

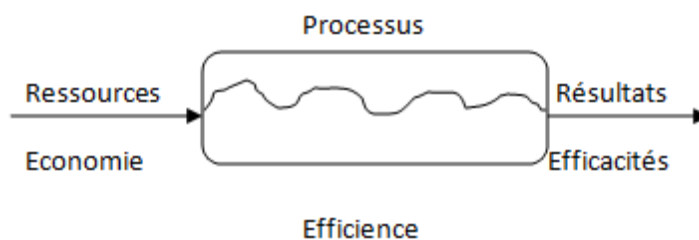
Figure n° 2.1 : la performance globale



Source : Donnadieu.G, « Performance global : quels déterminants, quelle mesure? » Dans D. Weiss, les ressources humaines, édition d'organisation, paris, 2005, p 243.

Bouquin. H (2004) représente la performance comme suit :

Figure n° 2.2 : la performance selon Bouquin. H



Source : Bouquin.H, « le contrôle de gestion, presses universitaires de Frances », collections gestion, édition PUF, 6^{ème} édition, paris, 2004, p 215.

Selon cette approche, la performance de l'entreprise réside dans l'atteinte des objectifs à moindre coût c'est-à-dire maximiser la valeur d'une façon efficace et efficiente⁷⁶.

⁷⁶Bouquin.H, « Le contrôle de gestion, presses universitaires de Frances », collection gestion, 6^{ème} édition, paris, 2004, p 216.

I.2.2. Mesure de performance :

La performance d'une entreprise se caractérise par tout ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur-coût et qui permet de maximiser la création de la valeur. « Ainsi, une entreprise performante s'exprime par :

- ✓ Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable.
- ✓ Une entreprise qui affronte ses concurrents à travers la qualité de ses produits et services.
- ✓ Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement.
- ✓ Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance.
- ✓ Une entreprise qui utilise les bons indicateurs de performance pour élaborer des stratégies de développement gagnantes.
- ✓ Une entreprise qui valorise et motive son capital humain et encourage le développement collective et autonome⁷⁷ ».

En outre, mesurer la performance de l'entreprise est fondamental pour évaluer la progression vers les objectifs fixés.

Depuis longtemps les entreprises mesurent la performance d'une seule dimension qui est financière et qui consiste à mesurer la rentabilité souhaitée par les actionnaires, mais de nos jours, la vision des entreprises s'est élargie d'une mesure unique vers une mesure multiples de la performance qui inclut les dimensions sociales, économiques, et environnementales.

La mesure de performance représente la formulation concrète de choix stratégique de l'entreprise. Elle permet de traduire la stratégie en objectifs et de suivre son déroulement.

Examiner les mesures réelles et les comparer avec les prévisions permet de définir les zones critiques et donc de prendre des décisions correctives⁷⁸.

⁷⁷Cafile Adnane, Petite.entreprise.net, tout pour l'entrepreneur, Disponible sur : <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>, consulté le : 13/03/2019.

I.3. Rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance de l'entreprise

De nos jours, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Le facteur humain a les capacités nécessaires pour améliorer la performance de l'entreprise. Toute décision qui concerne la gestion des ressources humaines a un impact sur la vie de l'entreprise. Ainsi la Gestion des Ressources Humaines (GRH) se situe au centre d'intérêt des entreprises qui cherchent à convoiter les compétences individuelle et collectives et développer leurs activités.

I.3.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines :

P. Roussela définit la Gestion des Ressources Humaines (GRH)* comme l'ensemble des activités qui développent l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines (RH). En vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise⁷⁹.

Selon L.Sekiou (2002)⁸⁰, la gestion des ressources humaines consiste à employer des mesures (politique, procédures) et des activités (recrutement, évaluation) impliquant le capital humain et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

La gestion des ressources humaines se constitue donc de l'ensemble des activités qui permettent de gérer le capital humain d'une manière efficace et d'avoir les compétences requises pour effectuer le travail d'ordre opérationnel, de conception, coordination et mobilisation.

⁷⁸ Lohman, Fortuin. C & Wouters.M, « Designing a performance measurement system : A case study », european journal of operational research, 2004, 156/267-286, p 12.

*GRH : est l'abréviation du terme **G**estion des **R**essources **H**umaines.

⁷⁹Roussel.P &Wacheux.F, « Management des ressources humaines, Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales », édition De Boeck Bruxelles, 2005, p92.

⁸⁰Sekiou.L, « Gestion des ressources humaines », édition De Boeck. Bruxelles, 2001, p 22.

I.3.2 Évolution de la gestion des Ressources Humaines :

La GRH n'aurait cessé d'évoluer jusqu'à devenir une fonction stratégique de nos jours, le tableau suivant nous montre cette évolution⁸¹ :

Tableau n°2.1 : l'évolution de la GRH.

Période	✓ Caractéristique
Du moyen âge à l'ancien régime	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation de travail par métiers. ✓ La sélection selon le niveau de la formation et la mobilité
Fin du 18 ^{ème} au début du 19 ^{ème} siècle : industrialisation, machinisme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Changement des modes anciens de formation et la naissance du capitalisme financier et industriel (la fonction personnelle n'existe pas dans les entreprises), le boss se charge du recrutement, manque de formation, la direction s'occupe des cartes, la paie et de la comptabilité. Néanmoins, dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle, les postes de secrétaire émergent dans les usines pour suivre les salariés et régler les problèmes liés au travail⁸².
La 1 ^{ère} moitié du 19 ^{ème} siècle : le taylorisme et l'avènement du droit social, l'apparition de la fonction personnelle dans les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Premier système de prévoyance de solidarités (caisse de retraite, service médico-sociaux) ✓ La fonction personnelle émerge et porte sur les missions de sécurité, d'administration et problèmes sociaux. ✓ Emergence du service du personnel, influencé par trois facteurs : ✓ Généralisation des principes de l'organisation scientifique de travail (OST) fondé par Taylor Frederick Winslow : division de travail vertical (séparation des tâches) et horizontal (séparation du processus de production), émergence de certains éléments de formalisation du personnel : définition du poste, formation du personnel, système de rémunération. ✓ développement des droits sociaux suite aux luttes syndicales et réglementations gouvernementales : législation en matière d'hygiène, de sécurité, de temps et de durée de travail ✓ Renforcement des relations entre le mouvement des syndicats et les entreprises.
Les années 60 : une fonction en expansion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestion du personnel s'élargit et évolue dans les usines et les administrations. Cette époque est marquée par : ✓ Evolution des relations humaines suite aux expériences d'Elton Mayo (mise en valeur de l'aspect psychosocial), motivation et amélioration de l'environnement de travail et satisfaction du personnel durant le travail. ✓ Favoriser les relations collectives (imposées par les syndicats) ✓ La création de nouveaux postes pour gérer les ressources humaines : chef du personnel, chef des relations de travail, ce qui diminue l'influence des relations industrielles.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansion du progrès technologique et intensification de la concurrence

⁸¹Chariat Rabi, cours de gestion des ressources humaines, 2001, disponible sur www.scribd.com/doc/59009681/Module-GRH, consulté le : 13/03/2019.

⁸² Sekiou. L., op.cit (80), p 22.

Entre les années 70 et 80 : de la maturité à l'ère des managers	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigence de la qualité du personnel (le besoin de formation continu) et flexibilité durant le travail. ✓ Utilisation du modèle japonais au lieu du modèle taylorien permettant la décentralisation des décisions, utilisation du concept 5 zéros ✓ La fonction du personnel devient la fonction ressources humaines qui est maîtrisée par les managers sur le terrain et qui possèdent des connaissances divers (psychologique, juridique, savoir-faire et gestion de projet)
Fin des années 80 jusqu'à aujourd'hui Management des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La fonction RH n'est plus considérée comme les autres fonctions. ✓ L'intégration du capital humain dans les choix stratégiques de l'entreprise. ✓ L'influence des choix du personnel sur la productivité et la valeur ajoutée de l'entreprise. ✓ Gestion des compétences, recrutement motivation et implication au travail, veille technologique, gestion des carrières sont devenues des activités cruciales pour les entreprises. ✓ Favoriser le changement (stratégie adaptée à l'environnement interne et externe)⁸³

Source : Chariat Rabi, « Cours de gestion des ressources humaines », 2001, disponible sur www.scribd.com/doc/59009681/Module-GRH, consulté le : 13/03/2019.

I.3.3. Objectif de la Gestion des Ressources Humaines :

Les objectifs de la gestion des ressources humaines se résument en cinq ensembles⁸⁴ :

- Attirer des compétences : l'objectif de toute entreprise est d'attirer les compétences et les aptitudes nécessaires pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, à travers une planification rigoureuse de recrutement (concours, entretiens). Les entreprises doivent dégager une bonne image et avoir les valeurs nécessaires pour attirer les meilleurs travailleurs.
- Conserver les ressources humaines : savoir fidéliser le capital humain qualifié est essentiel dans la gestion des ressources humaines, cela à travers des promotions, récompenses, motivation et une bonne gestion des carrières.
- Développement du capital humain : parmi les objectifs de la gestion des Ressources humaines, le développement des habilités, compétences et savoir-faire des employés internes, notamment à travers l'apprentissage professionnelle, les formations et les séminaires.

⁸³ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, 2016, p 3.

⁸⁴ Sekiou. L, op.cit (80), p 10.

- Valorisation des ressources humaines : pour attirer et garder son capital humain, il faut savoir les satisfaire, les motiver et les valoriser (utilisation des primes et indemnités, rémunération élevée, amélioré les conditions de travail)
- L'efficacité du capital humain : l'efficacité de la gestion des ressources humaines passe par plusieurs étapes : l'acquisition et la conservation des employés qualifiés, augmentation de la productivité des travailleurs, amélioré la qualité du produit et amélioré l'assiduité⁸⁵.

I.3.4. Les activités de la gestion des ressources humaines :

I.3.4.1. Le recrutement :

Le recrutement est une activité cruciale dans la GRH, il constitue l'ensemble des actions et procédures faite par l'entreprise pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et acquérir des compétences nécessaires pour satisfaire un besoin dans un poste vacant⁸⁶.

I. 3.4.2. Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) :

Pour être performante et faire le bon choix, l'entreprise doit faire les prévisions que ce soit dans le domaine économique, technologique et surtout des ressources humaines.

La GPRH est « l'ensemble des activités permettent aux dirigeants d'une organisation, en collaboration avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'évaluer et prévoir les besoins en effectif humain qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »⁸⁷.

I. 3.4.3. La rémunération :

La rémunération désigne l'ensemble des contributions versé par l'entreprise pour les salariés ayant accompli un travail confié, elle comprend les paiements en espèce ou en nature attribuer au personnel pour son rendement et appartenance à l'entreprise. La rémunération

⁸⁵ Sekiou. L, op.cit (80), p 10.

⁸⁶ Sekiou.L, Blondid, Fabi, Peretti, Alis, Chevalier, « Gestion des ressources humaines », canada, édition De Boeck univers, 2001, p 227.

⁸⁷ Sekiou.L et al, op.cit (86), p 70.

permet d'acquérir et conserver le personnel compétent, encourager et développer le rendement des salariés, gagner la satisfaction des employés⁸⁸.

La rémunération se compose de salaire de base, les charges sociales, les compléments du salaire. Le salaire peut augmenter selon les résultats objectifs, évalué par un supérieur. La figure suivante représente les niveaux de la rémunération :

Figure n° 2.3 :la pyramide de la rémunération.



Source : Martory.B, C. Delay, F. Séguier, « Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines », édition liaisons, 2008, p27.

I.3.4.4. La formation :

De nos jours, les entreprises considèrent la formation comme un pilier dans la gestion des ressources humaines. En effet, la formation est un levier stratégique pour les entreprises qui souhaitent perfectionner le personnel et faciliter l'atteinte des objectifs planifiés.

La formation est l'ensemble des moyens et méthodes permettant l'accès à des nouvelles connaissances et l'acquisition des capacités et compétences nécessaires pour un meilleur rendement de travail⁸⁹.

⁸⁸ Peretti J.M & Magot. J.P, « Rémunération », édition Vuibert, 2012, p 30.

⁸⁹ Sekiou. L et al, op.cit (86), p 336.

La formation a pour objectif d'augmenter la productivité et d'améliorer la qualité des services, améliore l'image de l'entreprise et aussi de valoriser le capital humain tout en améliorant la qualité du travail et la capacité d'adaptation pour diminuer la résistance au changement.

Enfin nous allons voir avec plus de détails la formation dans la deuxième partie de ce chapitre.

I.3.4.5. La gestion des carrières :

L'entreprise doit gérer les compétences et les carrières de ces ressources humaines car les besoins évoluent et les compétences changent. Ainsi, « la gestion des carrières se compose de l'ensemble des activités qui suivent le parcours professionnel des employés, au niveau interne et externe de l'entreprise, pour leur permettre librement un développement des connaissances et compétences »⁹⁰ pour une éventuelle promotion ou mutation.

I.3.4.6. L'évaluation :

L'évaluation de la performance des employés est une étape très importante dans la gestion des ressources humaines, elle se définit comme « l'ensemble des activités de la GRH qui permettent d'apporter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »⁹¹

I.3.4.7. La communication :

La communication est un processus d'échange d'information structurée dans l'entreprise qui a pour but d'entretenir les relations entre les collaborateurs et l'entreprise et favoriser les interactions personnelles au niveau interne et externe de l'entreprise.

I.3.5. Rôle de la GRH dans l'entreprise :

Les entreprises sont confrontées au développement fulgurant du marché des biens et services, ce qui nécessite une nouvelle perspective de développement pour survivre à ce changement économique social et technologique. Pour cela, les entreprises se tournent de nos

⁹⁰ Sekiou. L et al, op.cit (86), p 367.

⁹¹ Sekiou. L et al, op.cit (86), p 304.

jours vers l'investissement dans les ressources humaines pour s'adapter au changement et développer la qualité de rendements des employés et de la productivité.

I.3.5.1. La performance de la GRH :

Selon le Louran et Wills (2001), la performance de la GRH dépend de trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, gestion stratégique ; et chacun de ces parties fait l'objet de politique, processus et pratique divers. La politique est l'énoncé général qui indique l'intérêt de la GRH dans l'entreprise (par exemple : la politique de la GRH est de recruter que les meilleurs). Le processus est l'ensemble des activités lié à la GRH qui influe la performance de l'entreprise (par exemple : gestion prévisionnelle, recrutement, formation adéquate). La pratique est une manière spécifique d'exécuter les tâches de la GRH et de l'entreprise.

a. la performance administrative : est le rendement lié aux tâches administratives, c'est à dire la gestion des dossiers du personnels, le respect des lois juridiques du travail, document et convention des activités de la GRH.

b. la performance opérationnelle : liée à l'ensemble des activités opérationnelle de la GRH, comme la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, la formation, l'évaluation, sécurité au travail.

c. la performance stratégique : est une performance à long terme qui est essentiel pour accroître la performance de l'entreprise. Elle se compose de plusieurs plans d'action qui coordonnent les deux précédentes performances pour atteindre les objectifs de l'entreprise, à savoir : l'analyse de l'environnement RH, mise en œuvre d'une stratégie de gestion des RH, l'exécution et l'évaluation des résultats⁹².

I.3.5.2. Les indicateurs de performances de la RH :

Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de la valeur et d'avantage concurrentiel, a généré une multitude d'indicateurs de performance de la GRH. La GRH est devenue une fonction qui contribue à la valeur ajoutée de l'entreprise plutôt qu'un coût en plus.

⁹² Le louarn.J.Y, Wils.T, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines : de la notion de cout à celle d'investissement humain », édition liaisons, 2001, p 41.

Naro (2006) a classé les indicateurs de performance de RH comme suit :

- Les indicateurs financiers : comme le ratio de productivité et ratio de dépense en RH.
- Les indicateurs structurels : par exemple : le taux d'encadrement.
- Les indicateurs de gestion du recrutement : comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement.
- L'indicateur de gestion de la formation : qui inclus le ratio de salarié formé et taux de couverture des compétences stratégiques
- L'indicateur de gestion de la rémunération : notamment le ratio de rémunération moyenne, médiane et la ration de promotion.
- Les indicateurs de turnover, d'absentéisme et de satisfaction.⁹³.

II. Politique de la formation

Les organisations ont compris l'importance d'investir dans les ressources humaines qui a été longtemps considéré comme un coût. Ils ont su que le marché des biens et services est en pleine évolution économique, sociale et technologique, alors ils sont obligés de s'adapter à ce changement, notamment par la formation qui est devenue une pratique essentielle de la GRH permettant de développer des connaissances et compétences nécessaire pour créer une certaine forme d'avantage concurrentiel et améliorer le rendement du personnel dans le travail (productivité).

La politique de formation des employés est une stratégie adoptée par les entreprises qui veulent valoriser et utiliser leurs ressources humaines de façon efficace et efficiente.

De ce fait, Arie de Geus en 1988 à signaler que la capacité d'apprendre plus vite que ces concurrents est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable.

Nous allons voir dans cette partie un bref historique de la formation et sa réglementation, les différentes définitions, types et outils de formation ainsi que son processus et ses enjeux et objectifs.

⁹³ Naro. G, « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale », 2006, p 102.

II.1. Historique

Le tableau suivant représente les diverses périodes d'évolution de la formation :

Tableau n°2.2 : l'historique de la formation.

Périodes	Evolutions
De la période de corporation au début du 20 ^{ème} siècle	-La formation été une forme d'apprentissage sur le tas. -L'apprentissage sur le tas été la seule façon pour acquérir des connaissances et développer des compétences.
Début du 20 ^{ème} siècle à la fin des années 1950	-Après la 2 ^{ème} guerre mondiale (1945), les Américains ont développé un programme de formation « training within industry ». -Vers la fin de l'année 1950, l'individu pouvait songer à faire une carrière avec sa propre formation avant l'entrée au marché de travail.
Début 1960 à la fin des années 1970	-La formation devient plus importante pour s'adapter au changement technologique. -La formation devient un moyen de promotion. -l'état avait le pouvoir d'investir dans la formation (loi 30 décembre 1966). -vers la fin de l'année 1970, les organisations ont modéré la structure des compétences.
Les années 1980	-déséquilibre de l'offre et la demande de la main d'œuvre -la formation devient un élément crucial pour les entreprises car le savoir été atténuer. -la formation devient une obligation (accords de grenelle) -en 1983, le fond de gestion du congé individuel de formation (fongecif) fut créé -Une contribution obligatoire des entreprises pour la formation est instaurée. Les entreprises devront verser 0,1 % de leur masse salariale à des organismes paritaires agréés par l'État ⁹⁴ .
De l'année 1990 jusqu'à maintenant	-en 1990, les organismes de formation furent instaurés. - l'implémentation du congé bilan de compétences (1991). -la formation devient possible durant le temps de travail (1993). -l'accord national interprofessionnel (ANI) introduit le droit individuel à la formation (DIF) et renforcent le bilan de compétences, la VAE (validation de l'acquis de l'expérience) et l'entretien professionnel (2003). - Les entreprises versent désormais 0,2 % de leur masse salariale pour financer les demandes des salariés sous contrat à durée indéterminée (2004). - développement tout au long de la vie professionnel (2009) - loi de 5 mai 2014 stipule que la formation des employés est obligatoire est devient ainsi un levier stratégique de compétitivité. -les organisations s'intéressent à la qualité de la formation. -l'accès à la formation professionnelle continu est permis à tous les employés selon les besoins et les objectifs de l'entreprise.

Source : fait par l'étudiant.

⁹⁴Sirbey. B, « Histoire de la formation professionnelle », disponible sur : www.cpformation.com/histoire-de-la-formation-professionnelle, consulter le : 16/03/2019

II.2. Définition de la formation

Il existe plusieurs définitions de notion de formation, chaque auteur la définit selon une vision et un contexte spécifique. Néanmoins, nous allons exposer quelques unes :

Tableau n°2.3 : la définition de la formation.

Auteur	Définition de la formation
Hamblin	« Toute activité qui tente délibérément d'améliorer la compétence d'une personne dans un travail » ⁹⁵
Belanger, Petit et Bergeran	« Ensemble d'activité d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances , d'habilités et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et en même temps à la réalisation des objectifs de l'entreprise » ⁹⁶
Vatier	« Ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer leurs tâches actuelles ou celle qui leurs seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation » ⁹⁷
Sontag	« Un temps libre et spécifique consacré à l'acquisition des compétences, elle est souvent emblématisée par des stages » ⁹⁸
Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier	« Ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, attitudes et comportements nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'entreprise et les objectifs personnels , pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate les tâches actuelles » ⁹⁹

Source : fait par l'étudiant.

On peut déduire de ces définitions que la formation est une pratique qui aide les employés à développer leur compétences et connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs personnels et les objectifs de l'entreprise, et aussi un moyen d'adaptation à l'environnement concurrentiel.

⁹⁵ Hamblin. A.C, « Evaluation and control of training », édition Mc .Grawhill, new York, 1974, p 6.

⁹⁶ Laurent Belanger, Andre Petit et Jean Luois Bergeran, « Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégrée », édition Morn Gitan, quebec, 1983, p 229.

⁹⁷ Vatier .R, « Développement de l'entreprise et formation RH », édition entreprise moderne, paris, 1990, p 50.

⁹⁸ Sonntag M, développer et intégrer la formation en entreprise, édition liaison, 1994, p 02

⁹⁹ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition de boeck, paris, 2004, p 336.

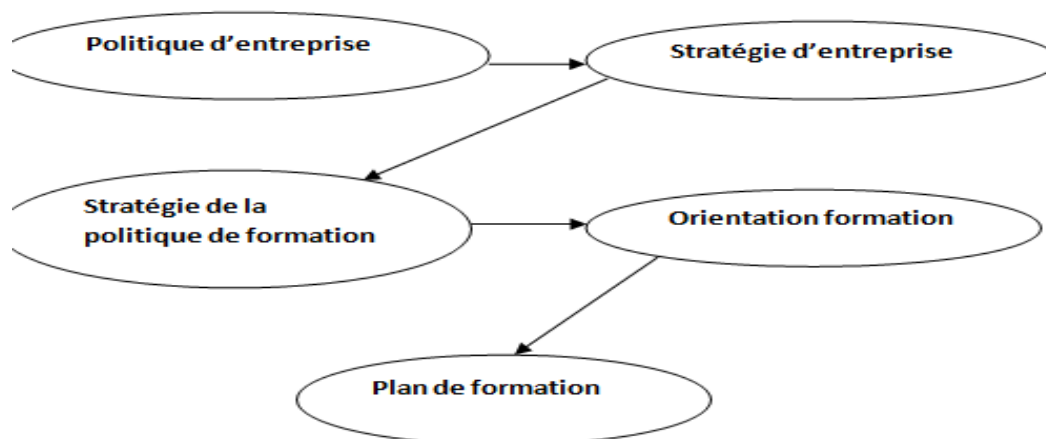
II.3. Définition de la politique de formation

La politique de formation fait partie des politiques sociales de l'entreprise, elle constitue un atout stratégique pour le développement du rendement du personnel et de la performance de l'entreprise.

La politique de formation est l'ensemble des principes qui organisent la formation et fixent les modalités et les objectifs à long terme, tenant compte des valeurs de l'entreprise, le mode d'élaboration de politique et le management des RH.

La politique de formation suit le schéma suivant¹⁰⁰ :

Figure n°2.4 : le schéma de la politique de formation.



Source : Soyer. J, « Fonction formation », édition d'organisation, paris, 2003, p 28.

La politique de formation doit être formalisée et diffusée entre les acteurs responsables de la formation tenant compte des objectifs à atteindre, définition des acteurs de formation et leur rôle et enfin définir les conditions de réussite.

En outre, selon Meignant, « la politique de la formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par le directeur général, et engage toute

¹⁰⁰ Soyer. J, « Fonction formation », édition d'organisation, paris, 2003, p 28.

l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de la gestion de la formation, et par extension, de gestion de compétences »¹⁰¹.

On peut dire que la politique de formation fait partie des éléments cruciaux de la politique général de l'entreprise, elle doit préciser les grands axes de la formation et les objectifs (attitude, productivité, intégration, compétence) tenant compte des variables liées au marché, produit, salariés, concurrents et l'environnement technologique, économique et social.

II.4. Enjeux de la formation

La formation des salariés répond à la fois aux attentes de l'entreprise et des employés et contribue à l'amélioration de la performance générale de l'entreprise à travers :

- L'amélioration de la qualité de travail : développement des connaissances et compétence des employés.
- Renforcer la coordination des tâches.
- Faciliter l'intégration du progrès (équipement, mode d'organisation).
- L'adaptation des salariés et l'amélioration de leur mobilité.

Par ailleurs, la formation peut s'articuler autour de deux stratégies de l'entreprise :

- Une stratégie réactive de formation : l'entreprise adopte sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.
- Une stratégie proactive de formation : l'entreprise adopte les 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.

« 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. La politique de formation doit faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale »¹⁰².

¹⁰¹ Alian Meignant, « Manager la formation », 7^{ème} édition, édition liaisons, paris, 2006, p 53.

¹⁰² Chloé Guillot-Soulez, « Les zooms, la gestion des ressources humaines », 9^{ème} édition Gualino, 2017, p 82.

II.5. Les Objectifs de la politique de formation

Meignant a classé les objectifs de la politique de la formation en trois objectifs majeurs¹⁰³ (les 3P) :

II.5.1. Performance :

- Perfectionnement individuel : acquérir les connaissances, savoir-faire et compétences essentiel pour le travail de l'individu.
- Perfectionnement collectif : améliorer l'efficacité de l'unité de travail.

II.5.2. Projet :

- Parmi les objectifs de la politique de formation : améliorer les attentes d'une réalisation d'un projet de l'entreprise
- Réussir un investissement : l'investissement dans les individus porte ses fruits seulement si la politique de la formation comporte les formations appropriées pour la maîtrise des équipements et un meilleur rendement toute en évitant les risques, pertes, pannes et annulation.
- Réussir un changement de l'entreprise : en effet, parmi les objectifs de la politique de formation, l'augmentation des capacités de l'entreprise a développé de nouvelles compétences et les maîtriser pour une meilleure organisation de travail.
- Favoriser l'évolution des métiers : donner l'accès au poste élevé pour l'employé formé, permet une évolution du rendement de travail.

En effet, les métiers évoluent et d'autres apparaissent, l'entreprise doit anticiper ces évolutions et disposer d'effectif nécessaire pour ce métier.

- Développer la structure qualifiante : c'est quand l'entreprise décide de requalifier son personnel fragilisé par des formations adaptées au changement du métier, ce qui renforce l'employabilité et diminuer les risques d'inadaptation.

II.5.3. Parcours :

C'est le type de formation qui influe la carrière professionnelle de l'employé.

¹⁰³ Alain Meignant, op.cit (101), pp 57-69.

- L'insertion : l'entreprise établit des formations spécialement pour introduire les nouveaux salariés dans leur travail et accélérer leur intégration.
- La promotion : la politique de formation améliore la possibilité de promotion à travers les formations suivies. En effet, la formation permet d'acquérir les compétences nécessaires pour un poste plus élevé.
- Mobilité interne : la formation améliore les conditions de la mobilité transversale à travers un perfectionnement de connaissances et attitude nécessaire pour exercer avec efficacité le nouveau travail

Enfin, l'entreprise doit essayer d'atteindre les objectifs de la politique de formation selon les priorités de la politique générale et les préférences organisationnelles.

II.6. Le plan de formation

Thierry Ardouin a exposé diverses étapes qui constituent un plan de formation réussie¹⁰⁴ :

Etape 1 : La première étape consiste à définir les objectifs et identifier les fondements du plan de formation tenant compte des changements et évolutions techniques et scientifiques, les problèmes liés à la qualité, les délais et la coordination et enfin cerner les changements culturels engendrés par l'évolution sociétales pour voir dans quel mesure la formation va être utile.

Etape 2 : Dans cette étape, l'entreprise va identifier les besoins et les attentes des salariés qui sont analysés à partir des informations du service de formation (absentéisme...), évaluation des stages précédents, entretien des formateurs avec les participants pour détecter les lacunes, recensement et cartographier les besoins individuels, recensement des actions collectives pour choisir les formations appropriées.

Etape 3 et 4 : dans ces étapes, l'entreprise doit faire la conception des solutions, mais aussi l'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités. Pour concrétiser cette étape il faut : établir un cahier de charge compte tenu des objectifs, les priorités et les alias, classer ces actions selon les priorités et la faisabilité, établir un budget selon les informations qualitatives

¹⁰⁴ Thierry Ardouin, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer », 2^{ème} édition, édition Dunod, 2006, pp 151-156.

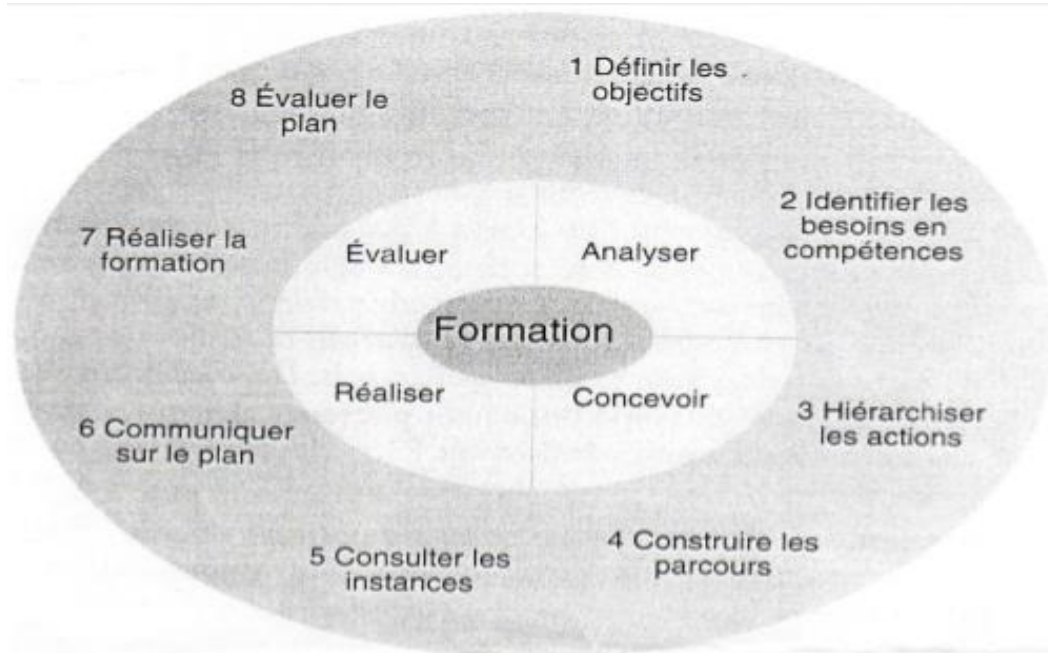
et quantitatives (nombre de personne, type de formation, les jours de formation, centre de formation) et enfin transcrire ces actions dans le plan de formation en question.

Etape 5 : le dirigeant, la direction RH et le responsable de formation vont valider les actions précédentes en se réunissant deux fois par an pour lancer le projet de formation et délibérer celui de l'année suivante.

Etape 6 et 7 : après avoir validé le plan et les choix d'orientation, l'entreprise va mettre en œuvre les actions du plan de formation avec les communications relatives à ce plan.

Etape 8 : c'est l'étape d'évaluation dans toutes ses dimensions, quoiqu'elle doive être présente tout au long du processus du plan. Il s'agit d'évaluer et mesurer le retour sur investissement de chaque action tenant compte des réactions des employés envers les stages, les changements de comportement, les transformations affectant le résultat (chiffres d'affaire, valeur ajoutée, productivité, compétitivité...).

Figure n°2.5 : le plan de formation selon Ardouin. T.



Source :Thierry Ardouin, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer », 2^{ème} édition, édition Dunod, 2006, p15.

Enfin, le plan de formation est nécessaire pour traduire la politique de formation de l'entreprise et réaliser les objectifs de la formation et améliorer la performance individuelle et collective des employés et ainsi influencer la rentabilité et la qualité de travail et générer un avantage compétitif.

II.7. Typologie de la formation

Les types de formation varient selon les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. Divers auteurs ont défini les types de formation selon plusieurs visions, chaque type répond à des besoins spécifiques, néanmoins nous allons citer deux typologies les plus appropriés de l'auteur Jacques Soyer¹⁰⁵

II.7.1 : Première typologie :

Elle se reflète à celui qui prend l'initiative de la formation :

- L'initiative du salarié :

La formation dans ce cas est un moyen d'atteinte d'objectifs liée à la vie professionnel du salarié. Les objectifs sont en relation directe avec l'entreprise et le poste de travail. Si l'entreprise ne compte pas les souhaits du salarié dans le plan de formation, la formation se déroule dans un congé individuel hors le temps de travail, et si l'entreprise incluse les demandes des salariés, l'initiative du salarié devient donc l'initiative de l'entreprise.

- L'initiative de l'entreprise :

Dans ce cas, les objectifs de la formation concernent l'entreprise concrétisée par l'élaboration du plan de formation tenant compte de la compréhension du salarié des attentes et enjeux de cette formation.

II.7.2. Deuxième typologie :

Elle se reflète aux objectifs visés par la formation. J. Soyer présente six types dans ce cas qui sont plus ou moins opérationnel avec des buts différents :

¹⁰⁵ Soyer.J, « Fonction formation », édition d'organisation, paris, 2003, pp 6-9.

1 : L'adaptation :

Dans ce type de formation l'entreprise cherche à améliorer son résultat opérationnel tel que le chiffre d'affaire, réduction des prix, augmenter la productivité.

Dirigé par le responsable hiérarchique, ce type de formation s'opère soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit par un recyclage pour mettre à jour les pratiques.

2 : formation en lien avec la gestion de l'emploi :

Cette formation est due au changement au travail ou la promotion d'un salarié. Cette formation est d'une longue durée avec un apprentissage complet et c'est le DRH qui est le plus impliqué.

3 : outils intellectuels de base (formation générale) :

C'est une formation générale (langue, bureautique, mathématique informatique) qui améliore le niveau personnel de l'employé. Généralement ces formations s'opèrent d'une façon volontaire avec un catalogue.

4 : culture d'entreprise :

Dans ce cas, la formation a pour but d'améliorer la culture de l'entreprise. Un catalogue des formations disponibles est établi puis proposé aux employés pour s'inscrire de façon volontaire.

5 : projet de l'entreprise :

Les formations peuvent se lancer pour réaliser des projets d'entreprise. Cette formation requiert un niveau de synergie élevé entre les acteurs de formation et il diffère de la formation d'adaptation en effectif (plus grand) et en mode de gestion.

6 : formation « œuvre sociale » :

Ce type est rarement utilisé, les entreprises préfèrent les autres types car ils sont rentables et mesurables. Par exemple la préparation aux concours ou de formations réclamées par les acteurs de formation. L'entreprise privée la considère comme congé individuel¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Soyer.J, op.cit (105), pp 6-9.

II.8. Méthodes de formation

Il existe diverses méthodes de formation des employés pour développer les compétences et les connaissances essentielles pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et de l'employé. Toutefois, l'entreprise peut combiner deux méthodes ou plus pour obtenir un meilleur résultat. La méthode choisie dépend de l'objectif l'entreprise et le budget disponible¹⁰⁷.

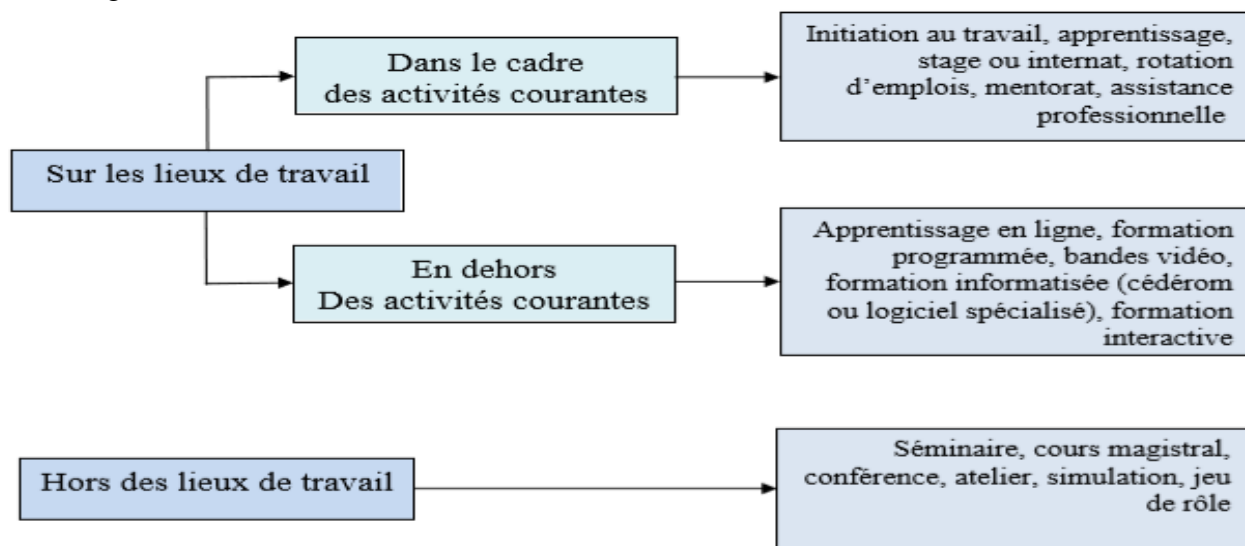
Les techniques de formation se divisent en deux catégories :

- Les formations sur le lieu de travail
- Les formations hors le lieu de travail

Ceci dit, l'apprentissage et l'acquisition des aptitudes professionnelle nécessaire au poste de travail se fait dans le lieu de travail et l'apprentissage des concepts se fait en formation externe en dehors du lieu de travail.

La figure suivante regroupe toutes les méthodes de formation que l'entreprise peut adopter, classée selon les deux catégories précédentes (dans le lieu de travail et en dehors) :

Figure n°2.6 : les méthodes de formation.



Source : Pierre Michel Do Marcolino, « Le grand livre du formateur », EYROLLES, édition d'organisation, 2010, p 114.

¹⁰⁷ Patrick Rivard, Martin Lauzier, « La gestion de la formation et du développement des ressources humaines », édition presse de l'université du Québec, 2013, P 251.

Le tableau suivant résume les objectifs, avantages et inconvénients des méthodes de formation les plus courantes :

Tableau n°2.4 : les définitions, objectifs, avantages et inconvénients des méthodes de formation.

	Méthode de formation	Définition	Objectifs	Avantages	Inconvénients
Interne	Initiation au post	Transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités. Administratives de l'organisation.	Faire acquérir diverses habiletés dans différents postes de l'organisation.	Permet aux participants de se familiariser avec divers postes	Coûte cher à l'employeur
	Monitorat	Accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles.	Rendre plus performant un savoir-être de manager.	Rend possible le transfert de compétences clés à des personnes subalternes et à peu de frais.	Un risque de conflits de personnalités
	Stage	Travail entre prise pour une personne rattachée à un organisme de formation	Permettre d'acquérir une première expérience professionnelle	Permet de se frotter avant l'heure au domaine de son travail	Laisse parfois les stagiaires sans protection sociale ni rémunération.
Externe	Jeu de rôle	Reproduction d'une situation plus au moins réaliste ou les participants se voit attribuer des rôles.	Apprendre à comprendre la perception et les attitudes des autres Apprendra mieux communiqué avec les autres. Provoquer des changements de comportements	Permet d'évaluer rapidement la pertinence des décisions prises par participants. Permet d'augmenter la compréhension des attitudes et comportements	Exige beaucoup de résistance psychologique et physique. Exige beaucoup d'humeur qui permet de diminuer des susceptibilités
	Séminaire	Séances au cours desquelles des experts transmettent leurs connaissances	Faire les points sur des sujets scientifiques et autres	Encourage les échanges et la participation	Présente parfois un risque de passivité chez les participants
	Cours	Enseignement de	Acquérir des connaissances et les	Permet de	Peut présenter

	magistral	type traditionnel	comprendre	transmettre beaucoup de matière à permet des économies de temps beaucoup de personnes à la fois	des difficultés lors du transfert dans les travaux réel
--	-----------	-------------------	------------	---	---

Source : Pierre Michel Do Marcolino, « Le grand livre du formateur », EYROLLES, édition d'organisation, 2010.

II.9. Outils de formation

Les outils de formation sont des supports techniques qui facilitent le transfert des connaissances et contribue au déroulement de l'apprentissage et rapporte un soutien à l'enseignement.

Les outils de formation sont choisis selon des critères instauré par l'entreprise comme le niveau d'interaction entre les formé et les formateurs, le nombre de sens touché par la formation, la faciliter de produire, coût de production, objectifs d'apprentissage.

Les outils de formation sont composés de quatre catégorie (voir tableau ci-dessous) ¹⁰⁸:

Tableau n°2.5 : les outils techniques de formation

Outils visuels	Outils auditifs	Outils audiovisuels	Outils interactifs
Le tableau	Le magnétophone	Le diaporama	L'ordinateur
Le rétroprojecteur	Le téléphone en circuit fermé	Le film	Le didacticiel
Les notes de cours		Le magnétoscope	Le simulateur
			Le multimédia

Source : fait par l'étudiant

II.10. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation dépendent de la politique de formation et la stratégie de l'entreprise. Le département des ressources humaines propose les objectifs et les besoins et détermine les ressources financières nécessaires pour le déroulement de la formation.

¹⁰⁸ Laflamme. R, « La formation en entreprise: nécessité ou contrainte? », édition Les Presses de l'Université Laval, 1999, P 67.

Sekiou, Blondin et Peretti ont montré qu'il existe plusieurs objectifs que l'entreprise cherche à atteindre à travers la formation¹⁰⁹ :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Préparer les employés au changement des tâches ou postes.
- Maintenir le degré de progression de l'entreprise.
- Améliorer le statut des employés.
- L'efficacité d'utilisation des équipements et réduire les risques d'utilisation.
- Améliorer les attitudes des employés et favoriser les compétences qui permettent la réduction des coûts et l'amélioration de la production.
- Valorisation et motivation des employés.
- Favoriser le travail collectif.
- Faciliter l'intégration dans le climat de l'entreprise.
- S'adapter au changement de l'environnement externe.
- Créer le sentiment de fidélité chez les employés.
- Assurer l'équilibre des compétences requises lors des promotions.
- Assurer une meilleure mobilité des salariés.

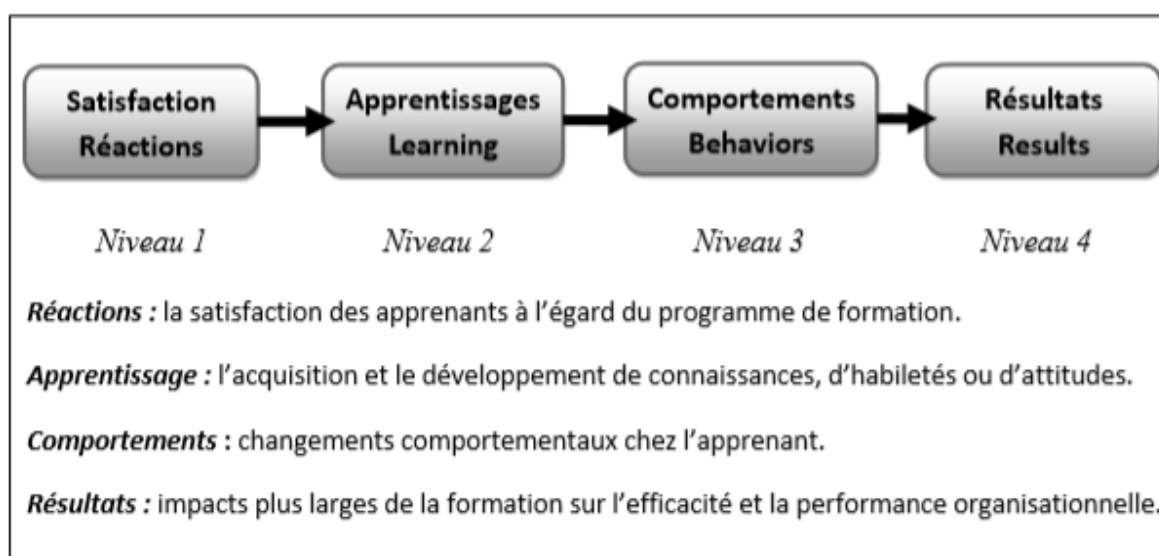
II.11. L'évaluation de la formation

L'évaluation de formation est un moyen efficace pour déterminer la valeur et l'efficacité du programme de formation. En effet, l'évaluation de la formation est un processus qui sert à évaluer le degré d'atteinte des objectifs planifiés et mesure l'impact de la formation sur la performance des employés et de l'entreprise.

Kirkpatrick propose un modèle d'évaluation de la formation qui se compose d'une suite de quatre niveaux : l'évaluation de la satisfaction, l'évaluation de l'apprentissage réalisé, mesure du changement de comportements et l'évaluation des résultats obtenus sur les opérations

¹⁰⁹Sekiou, L et al, op.cit (86),p 337.

Figure n°2.7 : le modèle d'évaluation Kirkpatrick



Source : Marie France Carnus, « transfert des compétences, à quoi sert la formation en entreprise ? », édition L'harmattan, 2006, p 33.

Pour Meignant, l'évaluation passe par quatre niveaux¹¹⁰ :

1. L'évaluation de satisfaction : cette évaluation consiste à interroger les employés formés sur leur niveau de satisfaction concernant la formation. Cette évaluation est la plus utilisée de façon formelle (questionnaire) et informelle (tour de table) car elle améliore la formation et aide les formateurs à améliorer la qualité de leurs prestations.

2. L'évaluation pédagogique : elle mesure les acquis des employés formés, par la mémorisation de ces acquis.

3. L'évaluation du transfert sur les situations de travail : mesurer si les acquis durant la formation sont applicables dans le lieu de travail et établir des critères et des observations bien définies.

4. L'évaluation des effets de la formation : mesurer si la formation a permis d'atteindre les objectifs planifiés et si l'entreprise dispose des compétences et connaissances nécessaires pour les mutations et mobilisation des employés. La difficulté de la mesure réside dans la qualité de la formation suivie car la fiabilité de l'évaluation est liée au paramètre explicatif de la formation.

¹¹⁰ Meignant. A, op.cit (101), p 334

II.12. Les facteurs clé de réussite de la formation

Meignant a exposé les facteurs qui contribuent au succès d'une formation¹¹¹ :

- La bonne identification des besoins : une formation est réussie lorsque l'employé est au courant des objectifs établis par l'entreprise.
- La synchronisation : la formation doit être exercée dans le bon moment où elle sera bénéfique pour l'entreprise (Just in time).
- La qualité pédagogique : les méthodes et les techniques pédagogiques de formation et les moyens des formateurs et les exercices d'adaptation aux situations réelles de travail sont des facteurs de réussite de la formation.
- L'importance des résultats attendus et obtenus : pour réussir une formation, il faut valoriser les connaissances acquises et les appliquer dans le lieu de travail et observer les résultats tangibles.

II.13 Limites

Dans plusieurs entreprises, la sélection des employés à former se fait de façon implicite, ce qui va favoriser les uns sur les autres. Le problème serait de sélectionner les employés faibles et moyens alors qu'il faut perfectionner ceux qui ont déjà des bonnes bases pour plus de rentabilité individuelle et collective et ainsi contribuer à la performance globale de l'entreprise.

En outre, la formation est aussi une activité de l'état où il veille à son application, les employés se trouvent parfois coincés à cause de la bureaucratie du gouvernement.

Les formations gouvernementales ne conviennent pas pour tous les employés à cause de la bureaucratie, même si l'état y consacre un budget important, alors les entreprises préfèrent les offres des centres de formation privés ou publics.

Les plans de formation trop rigides risquent de limiter les résultats car il est difficile de créer les attitudes souhaitées par l'entreprise.

¹¹¹ Meignant. A, op.cit (101), pp 124-125.

Les limites relatives aux coûts engendrés par la formation. Les employés formés doivent concrétiser ce qu'ils ont appris durant la formation, car l'entreprise doit justifier ces dépenses et prévoit une amélioration de la performance globale (retour sur investissement).

III. Rendement de la formation en entreprise

Une formation réussie est un atout pour le développement de l'entreprise à travers le développement des connaissances et compétences des employés.

Une évaluation du rendement de la formation est essentielle pour déterminer l'intérêt de la formation suivie et améliorer la politique de formation.

III.1. Raisons d'être de la formation

La formation joue plusieurs rôles au sein de l'entreprise, elle représente un moyen efficace de développement et la croissance de l'entreprise ainsi que la croissance au niveau socioéconomique qui permettra aux salariés de progresser et rester motive et s'adapter au changement.

Plusieurs auteurs présentent quatre raisons pour lesquelles la formation est essentielle et vitale pour la réussir dans l'entreprise :

- Moyen de développement : dès les années 70, les spécialistes économiques ont compris que l'avenir des organisations dépend de la formation des salariés. La formation s'est avérée comme un moyen de développement économiques, de progrès social et d'assurance contre le chômage, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu à son travail. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et ensuite lui assurer une progression au sein de son organisation. De plus, la formation permet d'améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, perfectionner l'attitude et la motivation des salariés, et permet aussi au salarié d'avoir une promotion et avoir les compétences et connaissances nécessaire pour ce nouveau poste.
- Moyen de croissance : l'entreprise qui détient le savoir détient le pouvoir. La compétence et le savoir-faire des salariés est un outil efficace qui permet de garder l'avantage sur les concurrents. L'entreprise peut décentraliser sa production à travers les moyens de production disponible mais les procédés de production demeurent une

compétence entre les mains des travailleurs qualifiés. Pour cela, l'entreprise doit recourir à la formation nécessaire pour accomplir le travail de façon efficace.

- Moyen d'adaptation : afin de s'adapter aux nouvelles tendances économiques, la plupart des employeurs désorientés par ces changements fréquents, préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.
- Moyen d'efficacité collective : la formation est étroitement liée à la vie professionnelle. En effet, les bienfaits de la formation dépendent de la capacité d'un pays à concrétiser cette démarche dans les divers secteurs, pour répondre aux besoins économiques, à l'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail¹¹².

III.2. Coûts et rendement de la formation

III.2.1. Les coûts de la formation :

La politique de formation se divise en quatre grandes étapes fondamentales : l'identification et l'analyse des besoins, la conception du programme de formation adaptée aux besoins, son exécution et son évaluation. Le responsable de la formation tient à respecter le budget consacré à la formation et s'assure de sa dépense et suivre cette dépense à travers notamment l'indicateur le plus fréquent : le pourcentage du budget dépensé chaque mois.

On déterminera les coûts de chaque étape de la formation :

- Les coûts d'identification et d'analyse des besoins de formations : cette étape est réalisée par le responsable de la formation en collaboration avec les supérieurs hiérarchiques. L'indicateur se constitue alors comme suit :

$$CBF = (\text{heurs} * \text{salaires}) + \text{documentation}.$$

- Le coût de conception de formation : les coûts varient d'une entreprise à l'autre, mais quel que soit les frais de conception pris en charge par l'entreprise, l'indicateur se mesurera toujours par la combinaison heure/salaires :

$$CCF = (\text{heure} * \text{salaires}).$$

¹¹² Sekiou. L et al, op.cit (86), p339.

➤ L'exécution de la formation : il se compose des frais de rémunération versé aux formateurs ou centre de formation, au participant et les frais annexes. Ainsi, l'indicateur s'organise comme suit :

$$CEF : [(heure * salaires de formateurs) + (heures * salaires des participants) + autres frais annexes]$$

➤ Les coûts d'évaluation de la formation : cette étape se compose de diverse évaluations (évaluation des réactions des participants, l'évaluation de l'apprentissage, l'évaluation de la qualité des connaissances transmise et l'évaluation du retour sur investissement). L'indicateur se traduit comme suit :

$$CEvF = (heures * salaires)$$

Le coût total de la formation est donc la somme de tous les couts précédents :

Tableau n°2.6 : les coûts de formation.

L'indicateur	Formule	Explication
Coûts d'identification et d'analyse de besoin	$CBF = (heurs * salaires) + documentation$	On compte les heures que l'on multiplie par le salaire horaire, on fait la sommation et on y ajoute le prix de la documentation.
Coût de conception	$CCF = (heure * salaires)$	On compte les heures que l'on multiplie par le salaire horaire, et on fait la sommation
Coût d'exécution	$CEF : [(heure * salaires de formateurs) + (heures * salaires des participants) + autres frais annexes]$	On compte les heurs des formateurs que l'on multiplie par leur salaire horaire, on y ajoute les heurs des participants multipliés par leur salaire horaire moyen pondéré et on additionne les frais annexes, puis on fait la sommation
Coût d'évaluation	$CEvF = (heures * salaires)$	On multiple les heures par les salariés horaires et on fait la sommation.
Coût total	$CTF = CBF + CCF + CEF + CEvF$	On additionne les quatre coûts
Coût de formation par personne	$CTfn = CTF/n$	On divise le cout total de la formation par le nombre d'inscrit

Source : fait par l'étudiant.

III.2.2. Le rendement de la formation :

Gosselin définit le rendement de formation comme la mise en relation de la valeur monétaire des avantages produits par la formation avec la valeur monétaire des moyens mis en œuvre pour les produire¹¹³.

III.2.2.1. La formation comme investissement en capital humain :

Le rendement de la formation se traduit par une performance du capital humain. L'entreprise peut tirer un bénéfice de ses mesures de formation, en agissant sur son stock de capital humain. L'entreprise améliore la productivité, la performance au travail de ses employés ce qui au final va croître ses résultats organisationnels.

Gosselin (2005) et Foucher (2007) ont confirmé l'existence de cette relation et affirment que la formation peut être considérée comme un investissement dans le sens où elle génère un retour sur investissement.

III.2.2.2 : différents rendements de la formation en entreprise :

Le louarn et WILS identifient deux résultats de la formation au niveau de travail (en amont) des résultats RH et des résultats organisationnels.

- Résultat RH : la formation a un impact direct sur les attitudes et les comportements du personnel qui se reflète sur la performance de travail. Les comportements sont classés en trois catégories : comportement de présence (fidélité, assiduité, stabilité d'équipe), comportement de rendement (productivité individuel), comportement dysfonctionnels (conflits, grève, accident de travail).

- Résultat organisationnel : ce résultat se compose de quatre catégories : le coût (diminution des coûts de main d'œuvre, de contrôle de qualité), la quantité (amélioré la productivité en volume), la qualité (diminution du taux de rebuts et erreurs), le délai (diminution du temps de traitement et respect du planning)¹¹⁴.

¹¹³ Gosselin, M, « Le rendement de la formation de la main d'œuvre en entreprise : une recension des écrits, rapport de projet », CPMT, université de Laval, Québec (canada), 2005, p 10.

¹¹⁴ Meignant, A, « Manager la formation », édition Rueil-Malmaison, France, 2006, P 387

III.2.2.3 Calcul de rendement de la formation :

Il existe plusieurs indicateurs du rendement de la formation, néanmoins on va présenter les plus rentables et utiliser dans les entreprises :

- Bénéfice net (BN) : défini par Saks et Haccoun (2007) comme la différence entre le gain de performance produit par une formation et le coût de cette formation. Ainsi le BN correspond à la valeur ajoutée de la formation :

$$\text{Bénéfice net} = \text{bénéfice de la formation} - \text{coût de la formation}$$

- L'utilité nette de la formation (ΔU) : elle représente les bénéfices de la formation en termes de compétence de participant transféré au travail, elle se calcule comme suit :

$$\Delta U = \text{utilité de la formation} - \text{coût de la formation}$$

- Modèle ROI de Phillips (1997) : il permet d'exprimer le retour monétaire de la formation en pourcentage :

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Bénéfices de la formation} - \text{Coûts de la formation}}{\text{Coûts de la formation}} \times 100\%$$

- Le BCR de Brown et Rowden (2001) : il permet de calculer le retour monétaire de la formation pour chaque unité monétaire investi :

$$\text{BCR} = \text{bénéfice de la formation} / \text{coût de la formation.}$$

Les décisions d'investissement dans la formation du personnel de l'entreprise reposent plus que jamais sur la rentabilité de cette formation. De ce fait, il s'avère essentiel de maîtriser ces outils de mesure qui permettent de déterminer avec exactitude le rendement de la formation¹¹⁵.

¹¹⁵ Choichard.Y, « Les variable influant le rendement des formations managériales », thèse doctorat en science économique et sociale, université de Fribourg, 2012, p 80.

Conclusion

Nous avons défini dans ce chapitre la notion de gestion des ressources humaines (GRH) et avons présenté ses objectifs ainsi que son importance pour la performance de l'entreprise. Ensuite, nous avons traité le concept de formation et les diverses notions de développement du personnel et l'évaluation des employés. Enfin, on a exposé les coûts et le rendement engendré par la formation dans entreprise.

Ceci dit, la gestion efficace des ressources humaines est un facteur clé de succès qui est devenu un élément stratégique pour la réussite de l'entreprise. Cette fonction permet de développer les aptitudes et les compétences de chaque employé à travers notamment une politique de formation très bien organisée qui favorise l'implication et la motivation des travailleurs et leur permettent d'exercer pleinement leur savoir et savoir-faire au bien de l'entreprise.

Chapitre3 : enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Introduction

Afin de faire face aux exigences du marché et aux contraintes de l'environnement actuel, l'entreprise doit changer de perspectives et développer de nouvelles compétences et maîtriser les flux de connaissances pour améliorer la quantité et la qualité du travail demander et crée un avantage concurrentiel permettant la survie et la stabilité de l'entreprise.

Le développement de la performance de l'entreprise algérienne dépend plus que tout sur la maîtrise de nouvelle techniques et d'apprendre davantage sur ses concurrents. Pour cela, la formation des employés s'avère une solution efficace pour le développement des connaissances et compétences nécessaires pour croitre la performance de l'entreprise.

Compte tenu de ce qu'on a exposé dans les chapitres précédents, on s'est rendu à l'établissement SEROR afin de voir l'importance de la politique de formation et mesurer son impact sur la performance de l'entreprise.

Ceci dit, dans ce chapitre nous allons d'abord présenter la Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'art de l'ouest Algérien (SEROR), ensuite, on va exposer la politique de formation de la SEROR. Enfin nous allons présenter et analyser les résultats de l'enquête.

I. présentation de l'entreprise



➤ **Identification de l'entreprise :**

La Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'art de l'ouest Algérien occupe une place importante dans le secteur de la construction et des travaux publics au niveau national et constitue l'un des principaux agents économiques du marché algérien dans ce domaine.

La SEROR (Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'art de l'ouest) est une Entreprise Publique Economique (EPE) sous la tutelle de la SGP (société de gestion des participants) Groupe d'infrastructures et de travaux maritimes « GITRAMA », dont l'actionnaire unique est l'Etat.

➤ **Siège social :**

Adresse, 71 Boulevard Kazi Aouel Mohamed- TLEMCEN

Téléphone : (043) 27 10 40 & 27 10 69

Fax : (043) 27 10 59

Email : info@serordz.com

Site web : www.serordz.com

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Président Directeur Général : Mr. Bouterfas Abdelkader

➤ **Date de création :**

Décret n° 80-155 du 24/05/80 avec modification de transfert du siège d'Oran à Tlemcen par le Décret n° 84.86 du 15/01/83. Entreprise publique économique le 05/03/1989. Capital Social :96.000.000 DA

➤ **Domaine d'activités**

1. Etudes d'engineering et expertise d'ouvrages de toutes natures
2. Ouvrages d'art
3. Ouvrages hydrauliques
4. Bâtiment
5. Génie-Civil industriel
6. Fondations spéciales

➤ **Zones d'activités**

En Algérie : Tlemcen, Sidi Bel Abbas, Alger, Ain -T'émouchent, Oran, Mostaganem, Blida, Tiaret, Saida, Naama, Bechar, tissemsilet, Djelfa, El-Bayad, Mascara, Chlef, Relizane.

A l'étranger : Maroc (oujda)

➤ **Clients :**

- _ Agence Nationale Des Barrages
- _ Directions des travaux publics des différentes wilayas
- _ Directions de l'Urbanisme et de l'habitat des wilayas
- _ EPLF (entreprise des promotions du logement familial)
- _ Collectivités locales.

➤ **Certification :**

En2003, la SEROR reçoit la certification ISO 9001 version 2000

En 2009, l'entreprise adopte la nouvelle version de 2008

En 2018, la SEROR passe à la dernière version de 2015

➤ **L'environnement économique :**

L'environnement de la SEROR est caractérisé par une forte concurrence. Il existe plusieurs entreprises qui opèrent dans le même secteur d'activité que la SEROR. Les concurrents sont répartis dans tout le territoire national. Notons que la SEROR est une entreprise de taille moyenne et ses concurrents les plus importants dans le marché sont SAPTA, ETB, BATIGEC TP, EGTPH Dennouni, groupe Hassnaoui, la STARR et HYDROTECHNIQUE.

La SEROR rencontre des difficultés permanentes concernant l'exécution de son plan de charge du fait des grandes fluctuations de la demande et la variation du marché de BTPH. En effet, l'obtention des marchés est difficile et dépend de la qualité de travail et de la situation financière de l'entreprise.

➤ **Politique général de l'entreprise :**

- satisfaction des clients à travers le respect des délais.
- achèvement des travaux de manière conforme aux besoins et désirs des clients, et améliorer leur projet avec des conseils et des suggestions.
- faire correspondre les réalisations et les matériaux utilisés avec les normes

Techniques.

- compléter le travail avec les moyens appropriés pour des réalisations de haute qualité
- développement des compétences des employés et amélioration continue de la gestion de l'organisation.
- création d'emplois et génération de la richesse économique pour le pays.
- assurer la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

- garantir le respect des normes d'hygiène et sécurité.

➤ **Effectifs au 31/10/2018 :**

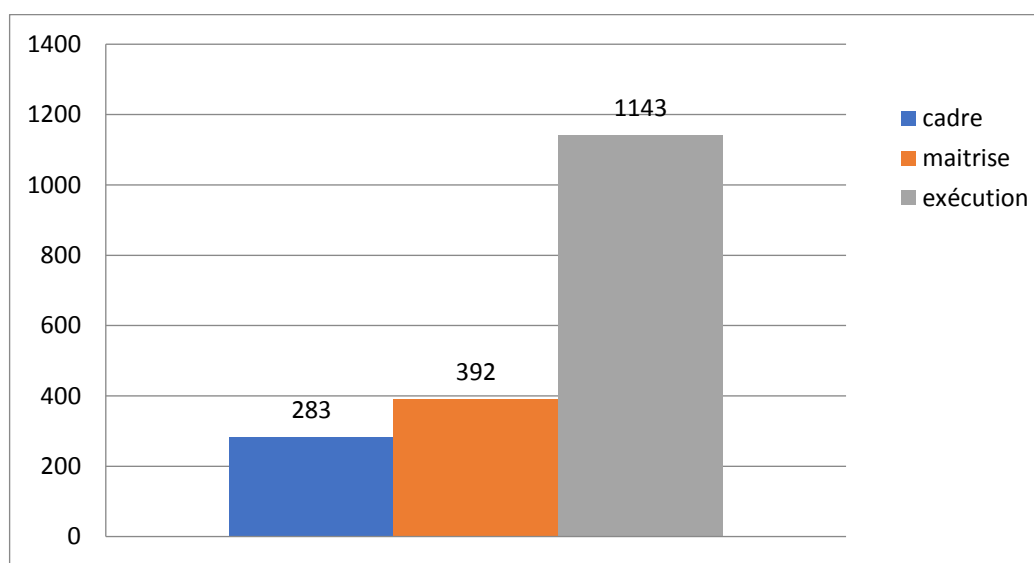
- Tableau d'effectif salarial de la SEROR :

L'effectif	Fréquence	Proportion
Cadre	283	15.56%
Agent de maîtrise	392	21.57%
Agent d'exécution	1143	62.87%
Total	1818	100%

L'entreprise compte un effectif de 1818 agents au 31/12/2018, dont 283 personnels d'encadrement, 392 agents de maîtrise, et 1143 agents d'exécution.

Les cadres dirigeants de l'entreprise sont au nombre de six (P.D.G, D.T, D.E, D.L.M, D.F.C et le D.R.H). Ils sont recrutés sous forme de contrat à durée déterminée d'une année auprès de la S.G.P (société de gestion des participants).

Graphique n°3.1 :la répartition des ressources humaines par catégorie socioprofessionnelle.



Source :document interne de l'entreprise.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Ce graphe montre un nombre élevé des agents d'exécution par rapport au cadre et agents de maîtrise. Cet écart relève de la nature d'activité de l'entreprise.

➤ **Réalisation :**

a) Ouvrage d'art :

1. 1. Ouvrage routier : il s'agit des projets à poutres en béton armé et en béton précontraint de 25 m et 36 m de long, en étude et réalisation

- * Viaduc BREZINA (15x20 + 11x36 m)
- * Viaduc HAMMAM BOUGHRARA (14x36 + 5x25 ml)
- * Pont sur O/ GOUASMIA (mascara) 5X36 ml
- * Pont sur O/ CHLEF (Mostaganem) 5X36 ml
- * Pont sur O/ CHLEF (Mostaganem) 5X25 ml
- * RN 11 (7 O.A) CHLEF 4X25 ml
- * 3^{ème} Boulevard périphérique ORAN 06X25 ml
- * Divers Ouvrages en béton armé (une centaine d'ouvrages)

1.2. Ouvrage ferroviaire :

* Ligne de chemin de fer MOHAMMADIA- BECHAR Renforcement Des Ouvrages de la voie élargie pour un ensemble de 156 ouvrages.

- * O.A de ligne ORAN-USTO / ARZEW
- * Gare ferroviaire avec passerelle (A / T'émouchent)
- * O.A PK 127 Ligne RELIZANE-TIARET

1.3. Ouvrage spéciaux :

- * Etude et exécution des travaux de ripage d'un tablier mixte
à Ain Temouchent
- * Etude et réalisation d'un Aqueduc pour le transfert d'eau du Barrage
- * Sidi Abedelli à Oran 24 X 36ml

2. Ouvrages hydrauliques :

2.1. Barrages :

- * Barrage BREZINA (El- Bayadh) Barrage poids 70.000 m3 de Béton
- * Barrage SIDI ABDELLI (TLEMCEN) en sous traitance. Passerelle, Evacuateur de crues, Ouvrage d'entrée
- * Barrage SIKKAK (TLEMCEN) en groupement

2.2.Aménagements hydrauliques :

- * Station de traitement à MAGHNIA
- * Station de relevage à SIDI BEL ABBESS
- * Station de traitement à AIN TEMOUCHENT
- * Transfert Tafna-ORAN en sous-traitance
- * Aménagement d'OUED (TAFNA, O/KISS)
- * Station de pompage à SIDI ABDELLI

3. Bâtiment :

3.1 Habitat :

- * 220 logements à TLEMCEN (EPLF)
- * 100 logements à REMCHI (CNEP)
- * 672 logements à MAGHNIA (EPLF)
- * 204 logements à O/TLELAT (EPLF)
- * 205 logements à AIN TEMOUCHENT (SPIE)

3.2 Bâtiments publics :

- * Réalisation du siège SEROR
- * Réalisation du siège CPA à GHAZAOUET
- * Réalisation du siège CPA à TLEMCEN
- * Réalisation du siège BNA à TLEMCEN
- * Réalisation du siège METANOF à TLEMCEN

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de
l'entreprise : cas SEROR

- * Réalisation du siège ECO à TLEMCEN
- * Aménagement Aéroport de Zénata à TLEMCEN
- * Réalisation du centre ENTV à BECHAR
- * Réalisation du stade de BECHAR
- * Réalisation du stade d'AIN TEMOUCHENT
- * Réalisation du stade de Mecheria
- * Réalisation des Bâtiments GARE SNTF -SNTV à Ain Temouchent
- * Réalisation d'une gare SNTF à MOHAMMADIA
- * Réalisation de pieux Aéroport d'ALGER

4. Génie Civil Industriel :

- * Cimenterie (haut four) Tour sur 55 m de hauteur
- * ENCG (bassin de stockage)
- * METANOF
- * SONATRACH

5. Fondations spéciales :

- * Battage des palplanches LARSEN pour protection des berges de l'Oued Tafnaà Maghnia
- * Forage des pieux profonds pour soutènement de remblais à MAGHNIA
- * Battage de palplanches à l'Aéroport TAFRAOUI ORAN
- * Battage de palplanches pour le soutènement de bâtiment au Champ de Tir (TLEMCEN).
- * Forage des pieux drainants pour la stabilité des remblais

I.1. Structure organisationnelle de la SEROR :

La structure de l'entreprise se compose de six directions dont chacune comprend un numéro de service pour faciliter la communication et la coordination entre elles. La direction générale coordonne les activités de toutes les structures de l'entreprise et veille à l'exécution des décisions pour mener à bien les missions de l'entreprise.

La direction des travaux, s'occupe de la gestion et la réalisation des divers projets au niveau national à travers l'orienté des travaux par l'inventaire des besoins, la fixation des priorités, la mise en œuvre des moyens et le contrôle des dépenses et l'étude des projets appropriés.

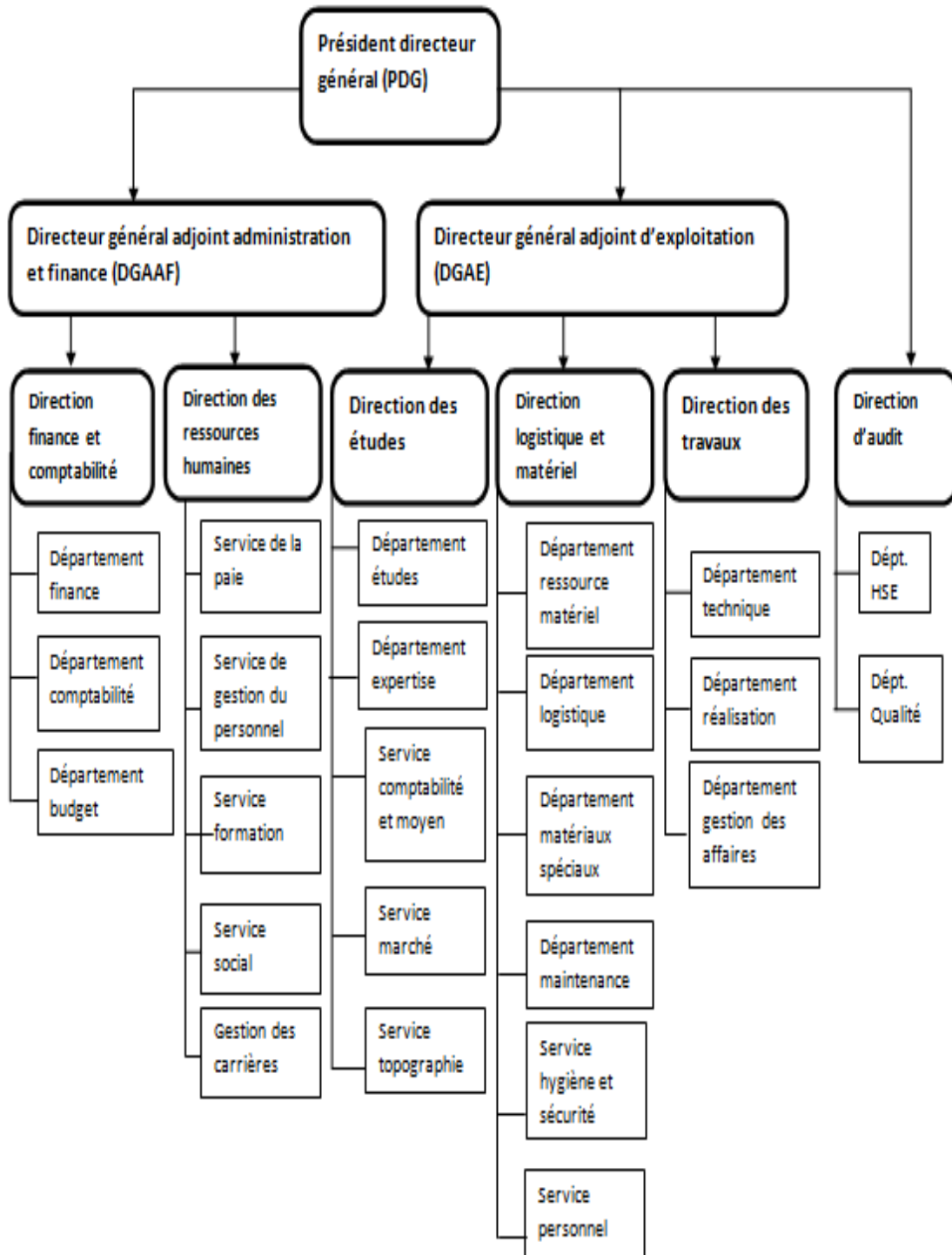
La direction des études s'occupe de l'étude d'engineering et d'expertise d'ouvrage de toutes les natures.

La direction des ressources humaines a pour mission de mettre en œuvre l'ensemble des pratiques qui permettent d'administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité de la SEROR. Assurer l'interface avec la direction générale. Jouer un rôle de conseil auprès des cadres des directions opérationnelles. Prendre en la gestion du personnel et des carrières, la formation et la gestion de la paie.

La direction des finances et comptabilité met en place des outils d'aide à la prise de décisions et prévient ainsi les risques financiers et aide à planifier la stratégie de développement de la direction général.

La direction de logistique et matériaux s'occupe de la gestion des stocks et de leur flux dans une optique de respects des délais, réduction des coûts, optimisation du temps de stockage, anticipation des problèmes potentiels et gérer les travaux spéciaux.

Figure n°3.1 : l'organigramme de l'entreprise SEROR :



Source : document interne de l'entreprise.

II. La politique de formation au sein de l'entreprise SEROR :

Dans le but d'assurer la croissance de l'entreprise et développer les compétences essentielles pour l'accomplissement des travaux, le service de formation garanti une évolution considérable de la valeur ajoutée à travers une politique de formation qui remplit les besoins de l'entreprise et concorde avec la stratégie globale. Le plan de formation doit contenir l'ensemble des actions de formation décidée par le directeur général avec un budget conforme à la norme établie c'est à dire l'entreprise doit consacrer un budget 1% de la masse salariale annuelle pour la formation professionnelle et continu et l'apprentissage*.

La principale fonction du service de formation de l'entreprise SEROR est d'essayer de former le maximum d'employés et appliquer les connaissances de la formation suivie dans le lieu de travail et améliorer les compétences individuelles et collectives de l'employé. En effet, la proportion de la formation des salariés de la SEROR augmente et dépend des fluctuations de l'environnement économique. De plus, la direction des ressources humaines souhaite créer d'avantage d'emploi adapté aux activités professionnelles de l'entreprise. Le responsable du service de formation révèle de plus en plus l'intérêt et la nécessité de la formation des employés pour la réussite de la stratégie de l'entreprise.

Pour élaborer le plan de formation, le service de formation envoie des fiches de diagnostique pour recenser les différents besoins des services en matière de connaissance et compétence de leur personnel. Ensuite ce même service procède au traitement des données pour décrire les grandes lignes de la politique de formation. A partir de ce diagnostic, les objectifs de la formation seront déterminés et le PDG procède à l'arrêt définitif du budget de la formation. Au final, le responsable du service formation doit effectuer une évaluation à chaud et à froid pour mesurer l'atteinte des objectifs de la formation.

*la loi 97-02 du 13/12/1997, portant sur la loi de finance, engageant tous les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques à consacrer un montant au moins égal à 1% de leurs masses salariales annuelle aux actions de formation professionnelles et continues d'apprentissage

II.1. Réglementation du service formation :

L'ordonnance N° 71-74 du 16 novembre 1971, relative à la gestion des sociétés nationale, énonce dans son article 17 que le travailleur a droit à la formation professionnelle et la promotion socioculturelle. Elle institue, en outre, une commission du personnel et de la formation, devant participer à l'élaboration des programmes de formation (Art 53).

De plus, l'ordonnance N° 75-31 du 29 avril 1975, relative au code du travail consacre toute une division du texte à la formation professionnelle (Art 111 à 123). Il est noté aussi que « tout travailleur bénéficiaire de stage de formation a droit à un congé – éducation et formation » (Art 118).

Enfin, les dispositions de la loi 97 – 02 du 31.12.1997, portant loi de finances, engageant tous les organismes employeurs, et exclusivement les institutions et administrations publiques à consacrer un montant au moins égal à 2 % de leurs masses salariales annuelles a la formation et l'apprentissage, dont 1% consacré aux actions de formations continues dans l'entreprise et 1% pour l'apprentissage professionnelle.

II.2. Stratégie de formation :

Le politique de formation n'est pas une fin en soi, sa première vocation est de répondre à des objectifs opérationnels et sociaux de l'entreprise.

Il ne fait aucun doute que les activités de formation au sein de l'entreprise mobilisent de plus en plus l'attention des responsables décideurs.

Chaque entreprise s'évertue à développer, de manière spécifique, ses activités de formation, en se conformant aux normes établies (1%) et en s'appuyant sur ses expériences particulières et parfois des référentiels inspirés du contexte national ou international.

De ce fait la SEROR suit une stratégie proactive de formation c'est à dire que l'entreprise adopte les 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.

Toutefois, Il doit être en cohérence avec :

- Les politiques du personnel et de formation.
- Les Objectifs économiques
- Le Style de Management de l'entreprise
- Les modes d'organisation du travail
- La culture de l'entreprise.

II.3. Objectifs de la politique de formation :

La politique de formation de la SEROR cherche à atteindre les objectifs suivants :

- Adaptation de la main d'œuvre aux emplois actuellement occupés.
- Préparation du personnel à des promotions ou des mutations internes.
- Développement du potentiel du capital humain.
- Développement d'une culture d'entreprise.
- Mobilisation autour d'un projet d'entreprise.
- Permettre l'exécution d'une politique sociale.
- Equiper les employés de connaissances et compétence pour entreprendre un projet spécifique.

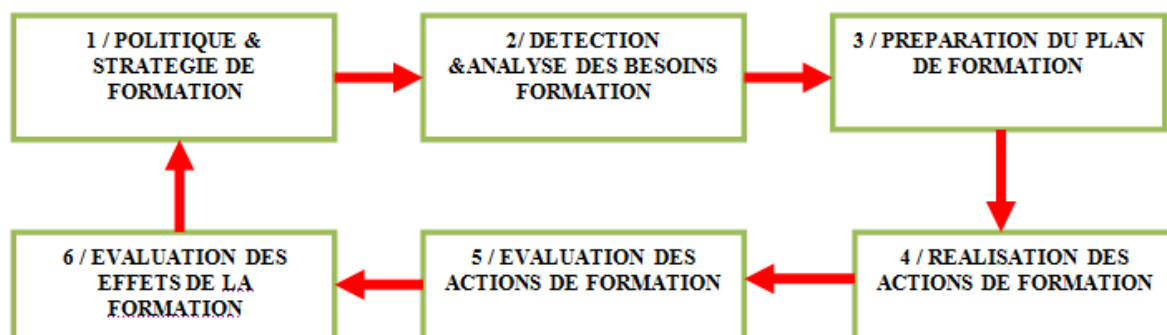
II.4. Fondement du plan de formation de la SEROR :

Le plan de formation correspond à la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, il permet de faciliter l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise et de ses unités. De ce fait, le plan de formation n'est pas l'affaire du responsable de formation mais concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Le processus de formation ne se fait pas au hasard, mais en étudiant le plan élaboré par le service concerné, qui comprend toutes les étapes nécessaires au succès de la politique de formation. Ce plan n'est pas seulement une fin en soi, mais le but premier est de répondre à un ensemble d'objectifs opérationnels et sociaux de l'entreprise.

Le processus logique qui peut préfigurer un système de formation fonctionnel répondant aux exigences de qualité, se présenter comme suit :

Figure n°3.2 :la politique de formation de la SEROR.



Source :document interne de l'entreprise.

II.5. Identification des besoins de formation :

Le besoin de formation provient de l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un métier et les compétences réelles de l'individu à un moment donné.

Le responsable de la formation collecte les fiches d'appréciation et les analyse afin d'établir les états prévisionnels des besoins individuels et collectifs de chaque service.

Par conséquent, le service de formation établie les mesure de compétences à apprécier (savoir, savoir-faire et savoir être) à savoir, les attitudes et les aptitudes et de travail.

- **Les sources de besoins de formation :**

- Les projets de changements (culture, organisation, investissement)
- Les évolutions techniques, technologiques et de gestion.
- Les problèmes et dysfonctionnement
- Les résultats des évaluations du rendement et des performances.
- Les attentes individuelles des acteurs.

Donc, les besoins en formation correspondent à la différence entre la disposition de la personne et l'efficacité nécessaire requise au cours de la période pour une performance donnée.

Lors de la préparation du plan de formation, le responsable envoie un document à tous les intérêts souhaitant collecter tous les besoins et les désirs en matière de formation et se nomme "fiche de diagnostic" et extraite de ces documents après avoir examiné les divers désirs et les répartir en fonction des besoins de chaque direction.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Recensement des besoins par structure (2018) :

Structure bureau d'études :

N°	Grands axes de formation
01	AutoCAD
02	Topocad
04	Calcul automatique (logiciel des structures arcad, stadd 90)
05	perfectionnement sur les nouvelles technologies de construction
06	réparation et confortement d'ouvrage d'art
07	management et audit operationnel des expertises
08	bureautique
09	formation en topographie

Structure qualité et études :

N°	Grands axes de formation
01	formation H.S.E
02	formation en étude de prix

Structure AUDIT :

N°	Grands axes de formation
01	formation en contrôle de gestion
02	commissariat aux comptes
03	comptabilité analytique

Structure DRH :

N°	Grands axes de formation
02	bureautique
03	formation sur la législation et réglementation

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

04	formation sur l'investissement de la formation
05	formation sur la gestion des ressources humaines
06	formation en gestion du service social C.N.A.S, C.N.R., C.A.A.T
07	formation en gestion de la paie

Structure DLM :

N°	Grands axes de formation
01	recyclage en mécanique diesel (option rénovation d'organes)
02	formation en informatique
03	formation en hygiène et sécurité
04	recyclage et formation dans le système électrique et hydraulique de pilotage des engins matériel T.P chez le constructeur E.N.M.T
05	recyclage chez le constructeur des véhicules industriels (S.N.V.I) gestion des stocks et des achats en informatique
06	technique de forage et battage
07	management de l'entreprise (cadre supérieur)
08	gestion de la maintenance (logiciel et pratiques)
09	technique de la maintenance préventive et curative
10	

Structure DFC :

N°	Grands axes de formation
01	formation approfondie dans le domaine des finances
02	formation en expertise comptable
03	formation en fiscalité
04	formation en comptabilité

Secrétariat du PDG :

N°	Grands axes de formation
01	formation en Excel 2000 « bureautique »
02	formation en power point
03	formation outlook 2000

Direction des travaux :

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

N°	Grands axes de formation
01	gestion des projets (Microsoft)
02	programmeur informatique
03	auditeur
04	gestion des immobilisations et stocks
05	marketing (relation commerciale)
06	conduite des inventaires

II.6. Contenu du plan de formation :

Les orientations de la formation doivent être cohérentes avec les objectifs du développement de l'entreprise :

- Les objectifs d'amélioration plus spécifiques de certaines activités.
- Les objectifs de formation pour les actions particulières

Le descriptif des actions de formation :

- Type de formation
- Thèmes et intitulés de formation
- Les effectifs concernés et les emplois correspondants
- Les durées estimées
- La programmation projetée
- Le lieu de réalisation

La budgétisation prévisionnelle :

- Les coûts directs :
 - Coûts pédagogiques
 - Les salaires des stagiaires
 - Les frais de déplacement
 - Les frais de restauration et d'hébergement
- Les frais de fonctionnement :
 - Les coûts de gestion
 - Les investissements en équipements ou locaux dédiés à la formation

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de
l'entreprise : cas SEROR

Budget prévisionnel de formation (2018) :

INTITULE DE LA FORMATION	CADRE	Maitrise	STRUCTURE	DUREE	COUT/DA (TTC)	ORGANISME FORMATEUR
AUTOCAD TOPOCAD	10 INGEN. 03 PROJET.		D.T – D.E.T- QUAL / ETUDE	1 MOIS	1.160.000	FORMATEUR SUR SITE
GESTION PROJETS (MICROSOFT PROJET)	07 INGENIEUR		DIRECTION TRAVAUX	10 JOURS	950.000	SATEM ALGER SUR SITE
ENGINEERING MANAGEMENT	05	05	D.F.C – D.R.H D.E.T – D.T	88 JOURS	200.000	ESM T
BUREAUTIQUE (EXCEL)		06 SECRET.	TOUTES LES STRUCTURES	COURT DURE	100.000	CHAMBRE DE COMMERCE
CONDUITE DES INVENTAIRES	02	02	D.T – D.F.C – D.L.M	COURTDUREE	300.000	F.N.A.C ALGER
AUDIT FINANCIER &COMPTABLE	02		D.F.C	COURT DUREE	80.000	F.N.A.C ALGER
MONTAGE DE DOSSIER DES CREDITS BANCAIRES	02		D.F.C	COURTDUREE	40.000	F.N.A.C ALGER
COMMENT CONDUIRE UN AUDIT	02		D.F.C – AUDIT	COURT DUREE	40.000	F.N.A.C ALGER
MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'APPRECIAT. PERFORM.	02		D.R.H.	COURT DUREE	40.000	F.N.A.C. ALGER
GESTION PREVISIONNEL DES EMPLOIS & DES COMPET.	02		D.R.H	COURTDUREE	40.000	B.C.S GROUPE
COMMENT EVALUER LES BESOINS EN FORMATION DU PERSONNEL	02		D.R.H	COURT DUREE	40.000	F.N.A.C ALGER
PRATIQUE DU CONTRAT DE TRAVAIL	02		D.R.H	COURT DUREE	40.000	F.N.A.C ALGER

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de
l'entreprise : cas SEROR

POLITIQUE DE REMUNER. ET REFORME SALARIALE	02		D.R.H	COURTDUREE	40.000	B.C.S GROUPE
GESTION DES STOCKS	01	02	D.L.M	COURTDUREE	150.000	F.N.A.C
ESTIMATION DES COUTS ET ELABORATION DU BUDGET DE MAINTENANCE	01		D.L.M	COURTDUREE	30.000	B.C.S. GROUPE ORAN
TECHNIQUE DE FORAGE ET BATTAGE	01	02	D.L.M	COURT DUREE	124.000	B.C.S GROUPE ORAN
RECYCLAGE ET FORMATION DU SYSTEME ELECTRIQUE HYDRAULIQUE DE PILOTAGE ENGIN MTP	01	02	D.L.M	COURTDUREE	200.000	S.N.V.I ROUBA
FORMATION EN MAINTENANCE DU MATERIEL T.P		02	D.L.M	COURTDUREE	100.000	S.N.V.I ROUBA
FORMATION EN MAINTENANCE DES VEHICULES INDUSTRIELS		02	D.L.M	COURTDUREE	100.000	S.N.V.I ROUBA
COMPTABILITE ANALYTIQUE	01		AUDIT	COURT DUREE	210.000	B.C.S GROUPE ORAN
ELABORER& METTRE EN ŒUVRE UN PLAN MARKET.	02		QUALITE ET ETUDE	COURTDUREE	40.000	F.N.A.C ALGER
FORMATION SUR WINDEV	02	02	DPT. INFORMAT.	COURT DUREE	90.000	HIGH TECH ALGER
FORMATION MICROSOFT ET PC SOFT	02		DPT. INFORMAT.	COURTDUREE	40.000	HIGH TECH ALGER
FORMATION BACK OFFICE MICROSOFT	02	02	DPT. INFORMAT.	COURTDUREE	38.000	HIGH TECH ALGER

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

FORMATION EN SYSTEME D'EXPLOIT.	03	02	DPT. INFORMAT.	COURTDUREE	90.000,58	HIGH TECH ALGER
FORMATION EN LANGUE VIVANTE	05		TOUTES LES STRUCTURES	COURT DUREE	300.000	CHAMBRE DE COMMERCE
CONDUITE D'ENGINS		05	D.TECHNIQUE D. ETUDE	12 JOURS	222.000	SONATRO ALGER

Source : document interne de l'entreprise.

II.7. Montage, validation et diffusion du plan de formation :

Le projet de plan de formation est soumis pour avis aux représentants du personnel (comité de participation).

Il est aussi soumis aux directions centrales ainsi qu'aux membres du conseil d'administration le cas échéant pour l'examiner lors de la réunion du conseil d'administration

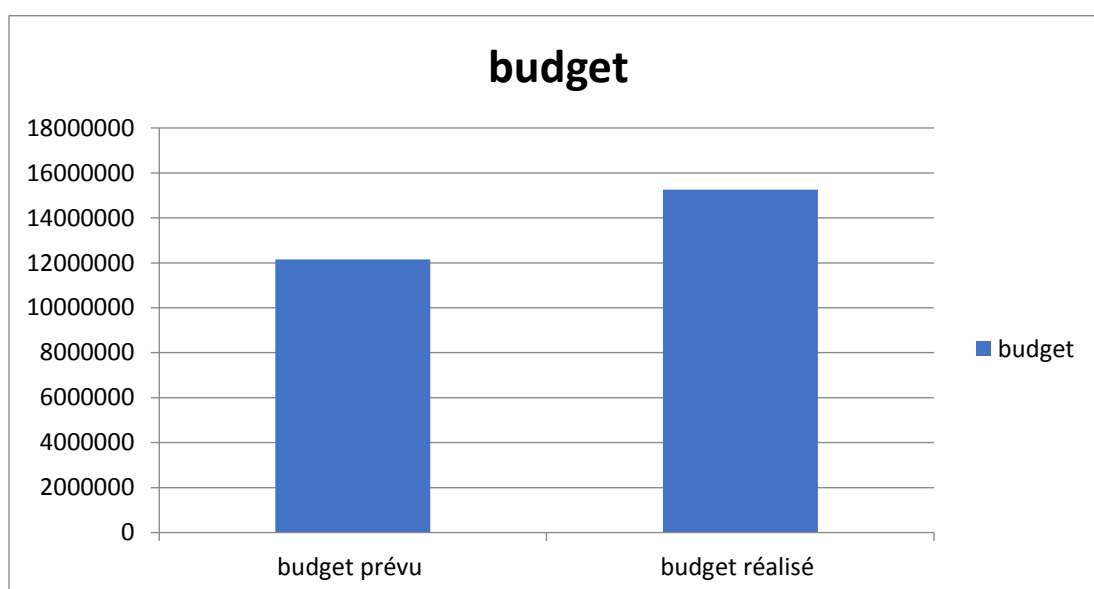
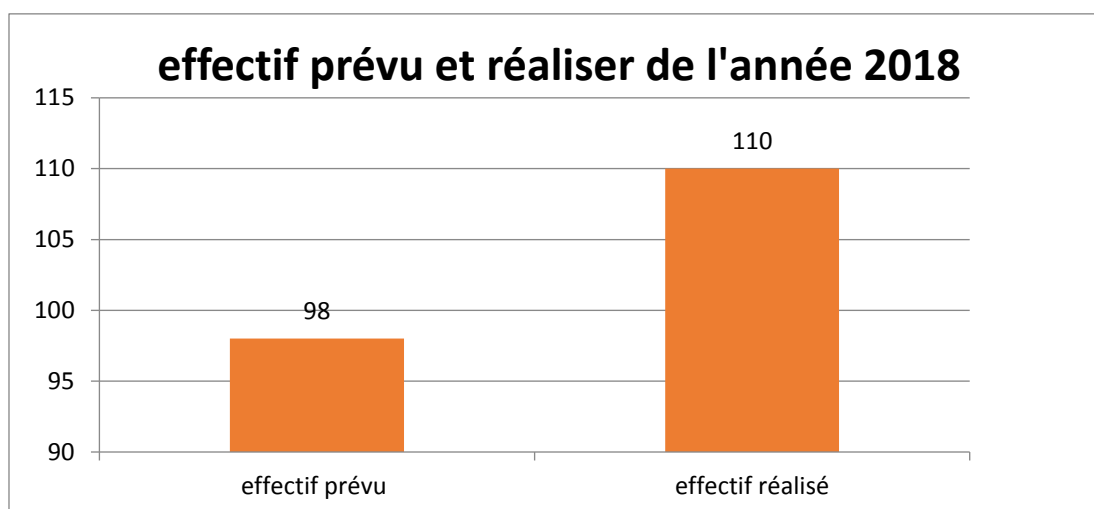
Le projet de plan de formation est approuvé et validé par l'organe de décision suprême de l'entreprise et pris en charge, pour sa diffusion, par la D.R.H de l'entreprise , accompagnée par un plan de communication en vue de susciter l'adhésion de tous les acteurs pour sa mise en œuvre.

Les gestionnaires des ressources humaines (ceux en charge des activités de formation) en collaboration avec la hiérarchie opérationnelle, animeront les séances d'information et de communication du plan de formation.Des supports d'information peuvent être utilisés (affiches, dépliants, plaquettes, notes...) où les modalités de pilotage et de conduite sont précisées et explicitées.

II.8. Réalisation des actions de la formation (2018) :

	Budget de formation DA	Effectif a formé
Prévision	12144808,58	98
Réalisation	15254000,36	110
Taux	125%	112%

Graphique n°3.2 : l'effectif et budget prévu et réalisé de l'année 2018.



Source : faite par nos soins à partir des données interne de l'entreprise.

Pour l'exercice 2018, On voit clairement qu'il y a 25% de budget réalisé plus que le budget prévu, cela s'explique par une modification et augmentation des frais de formation et un effectif réalisé plus que prévu avec un surplus de 12% dû aux besoins de l'entreprise.

Les organismes formateurs qui répondent aux critères du plan de formation de la SEROR sont :

I.S.E.C Tlemcen

ESMT Tlemcen

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Chambre de commerce Tlemcen

BCS groupe Oran

F.N.A.C Alger

HIGH TECH Alger

SONATRO Alger

II.9. L'évaluation de la formation :

L'étape de l'évaluation est essentielle pour l'achèvement du plan de formation, elle permet de mesurer l'efficacité de cette formation et évaluer son impact sur la performance des différents départements de l'entreprise.

L'évaluation de la formation permet au responsable de la formation de déterminer les besoins nécessaires et d'adapter la politique de formation au changement du marché.

L'évaluation se divise en trois types :

- **Évaluation des moyens de formation :**

Dans cette étape, le service de formation évalue les moyens utilisés dans le processus de formation à travers l'observation et mesure de la qualité des moyens utilisés.

- **Évaluation de la satisfaction :**

Cette étape permet de réaliser une évaluation des formateurs, du contenu de la formation et de l'atteinte des objectifs de la formation.

Par exemple, la personne formée mentionne les avantages et les inconvénients de la formation, ses préférences pour cette formation et sa satisfaction envers cette formation. Cette évaluation est connue sous le nom d'évaluation à chaud.

- **Évaluer l'effet des pratiques :**

Après l'achèvement du processus de formation, le service de formation va évaluer le degré d'application et d'utilisation des acquis durant la formation dans le lieu de travail et mesure aussi le changement des aptitudes des employés formés et les progressions individuelles et collectives. Elle se fait généralement à partir de 3 à 6 mois après la formation

et les employés formés ne doivent pas quitter la SEROR pendant 3 ans après la formation. Cette évaluation s'intitule l'évaluation à froid.

Enfin pour conclure on a constaté que le plan de formation de la SEROR se compose de six étapes essentielles : -**la politique de formation** qui détermine les grands axes de la formation et les objectifs (attitude, productivité, intégration, compétence) tenant compte des variables liées au marché, produit, salariés, concurrents- , -**l'analyse des besoins** de l'entreprise qui permet d'identifier les divers besoins en compétences et en connaissances nécessaires pour accomplir le travail demander- , -**la préparation du plan de formation** qui consiste à établir un budget prévisionnel et définir les formations et les employés a formé- , -**la réalisation des actions de formation** qui permet de concrétiser le plan de formation- et pour finir la formation doit suivre une **évaluation** qui se compose de trois type (l'évaluation à chaud, l'évaluation à froid et l'évaluation des moyen de formation).

Enfin, la politique de formation de la SEROR permet de déterminer les besoins en connaissance et compétence nécessaire au développement des aptitudes des employés ce qui permet d'améliorer la qualité de travail et par la suite l'évaluation va déterminer l'importance des formations suivies pour améliorer la prise de décision et choix de formation dans le prochain plan prévisionnel.

III. Méthodologie et résultats de l'enquête

III. 1. Méthodologie de l'enquête :

Afin d'étudier la problématique de cette enquête, nous avons utilisé l'approche descriptive dans les chapitres théoriques (chapitres 1,2& 3) pour identifier et exposer les concepts d'étude.

Pour le troisième chapitre et principalement dans sa deuxième partie, on a opté pour une analyse quantitative moyennant un sondage d'opinion en utilisant un questionnaire Auto-administré à destination des employés de la SEROR qui ont bénéficié d'une formation ainsi qu'une interview structurée pour complément d'information destiné à trois responsables de ladite entreprise

III1.1. Collecte de données :

Les outils utilisés pour collecter les informations sont les suivants :

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

-Pour les parties théoriques, on a utilisé des ouvrages, des articles dans les revues scientifiques et sur le web, des rapports, des études et autre se rapportant au thème de recherche de notre problématique.

-Pour la partie pratique consacrée à l'investigation de l'entreprise « SEROR », on a élaboré un questionnaire que nous avons distribué à un échantillon choisi parmi les employés qui ont bénéficié au moins d'une formation et une interview structurée que nous avons pu organiser avec des responsables chargés de la formation au sein de la « SEROR ». Ces derniers étaient les principaux outils de collecte de données et d'informations. Aussi, il est à signaler que le questionnaire comporte deux parties :

a) La première partie du questionnaire nous a permis d'explorer tous ce qui caractérise la formation et son impact à savoir les types de formation suivie, les objectifs de l'entreprise et des employés ayant suivi la formation, le degré de satisfaction des employés du contenu de la formation et les services annexes de la formation. Elle se compose de 12 questions :

- ✓ 6 questions fermées (Q1, Q2, Q3, Q4, Q7 et Q8) pour connaître le type et qualité de la formation suivie,
- ✓ 02 questions ouvertes (Q11 et Q12) qui ont pour objectifs le recensement des avis concernant l'impact de la politique de formation,
- ✓ 04 questions à choix multiples (Q5, Q6, Q9 et Q10) pour définir le rendement de la formation dans l'entreprise SEROR.

b) La deuxième partie, elle contient des questions relatives aux informations personnelles des employés formés par l'entreprise (Genre, âge, niveau d'étude, ancienneté dans l'entreprise).

Pour l'analyse des données, nous nous sommes contentés d'utiliser le programme Excel ce qui nous a permis de traduire ces données en pourcentages et graphiques.

III. 1.2. Echantillon de l'étude :

L'objectif de cette recherche est de déterminer l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise. Pour cela l'étude a été menée durant les mois de mars et avril

2019, au sein l'entreprise SEROR, où on a rencontré plusieurs employés de diverses catégories socioprofessionnelles.

A l'issue de ces rencontres, on a adressé notre questionnaire à 60 employés et nous avons mené des interviews avec trois cadres de la DRH de la SEROR ce qui nous a permis de ressortir des faits particuliers et objectifs en abordant le sujet d'une manière directe et structurée.

III.1.3 Méthode d'échantillonnage :

Pour mener à terme notre enquête, on a ciblé un échantillon non probabiliste avec une méthode par quotas car notre échantillon n'obéit pas au hasard et notre population d'étude n'est pas aléatoire mais raisonné (ciblé) et se compose de 3 catégories socioprofessionnelle.

Notre choix pour cette technique (non-probabiliste) peut se justifier par notre thème et la problématique posée, mais aussi par le fait que cette technique permet rapidement d'obtenir des données descriptibles. De plus la méthode par quotas nous a permis d'obtenir des résultats objectifs relatifs à notre échantillon ciblé et représentatif à la proportion de la population étudiée.

- **La représentativité de l'échantillon :**

La représentativité de l'échantillon est nécessaire pour la fiabilité et la généralité des résultats obtenus de cette enquête non probabiliste c'est à dire que les résultats seront représentatifs si et seulement si notre échantillon est représentatif. Ceci dit, nous allons étudier la représentativité de notre échantillon non probabiliste-méthode par quotas comme suit :

La population de l'étude se constitue de 360 employés dont 88 cadres et 122 agents de maîtrise et 150 agents exécutifs et notre échantillon est de 60 employés donc le coefficient de l'échantillon se calcule en suivant la formule suivante : $360/60 = 6$.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Tableau n°3.1 : la représentativité de l'échantillon d'étude :

	Représentativité de l'échantillon		
Catégorie	Population	Coefficient = 6	Taille d'échantillon
Cadre	88	6	$88/6 = 14,67$
Maitrise	122	6	$122/6 = 20,33$
Exécutives	150	6	$150/6 = 25$
Total	360	6	60

Le résultat final de la taille de l'échantillon est de 60, donc notre échantillon de l'enquête est représentatif.

- **Taux de réponses :**

Tableau n°3.2 : classification du personnel ayant répondu au questionnaire.

Catégorie socioprofessionnelle	Total	Pourcentage
Cadre	15	37,5%
Agent de maitrise	17	42,5%
Agent exécutive	8	20%
Total	40	100%

Comme nous l'avons signalé auparavant, le questionnaire a été adressé à 60 employés dont 20 cadres et 25 agents de maitrise et 15 agents exécutifs, avec un taux de réponse de 66.66% soit 40 employés. Les 40 employés qui ont répondu à notre questionnaire se divisent en 3 catégories : 15 cadres avec un taux de 37.5%, 17 agents de maitrise avec un taux de 42.5% et 8 agents exécutifs soit 20% des réponses obtenues.

III. 2. Analyse des résultats

On va présenter les résultats de l'étude empirique réalisée au sein de l'entreprise SEROR. Les employés ayant suivi une formation ont constitué la base de notre étude ainsi que les employés qui n'ont pas suivi une formation notamment des agents exécutifs car la priorité de formation est accordée aux cadres et agents de maitrise.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Premièrement, on va présenter l'analyse du questionnaire qui a été faite par le programme EXCEL. Ensuite, on va présenter les résultats des interviews que nous avons menées avec le personnel de la DRH de la SEROR. Enfin, nous présenterons Les résultats du dépouillement du questionnaire sous forme de graphes et tableaux.

a) Résultats du questionnaire :

- **L'axe des informations personnelles :**

• **Genre :**

Tableau n°3.3 :la répartition de l'échantillon selon le genre :

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	28	70%
Femme	12	30%
Total	40	100%

Le tableau n°3.3 ci-dessus montre que la majorité des employés qui ont contribué aux réponses de notre questionnaire sont des hommes avec un pourcentage de 70% par contre 30% seulement des femmes

La domination des hommes par rapport aux femmes dans notre échantillon s'explique dans le fait où les employés sont majoritairement des hommes, compte tenu de la nature du travail de l'entreprise (domaine de construction et travaux publics).

• **L'âge :**

Tableau n°3.4 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Fréquence	Pourcentage
[20-30[7	17,5%
[31-40[6	15%
[41-50[13	32,5%
Plus de 50 ans	14	35%
Total	40	100%

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Tableau n°3.5 : la répartition de l'échantillon selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle

L'âge \ Catégorie	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
(20-30)	0	6	1	7	17,5%
(31-40)	4	1	1	6	15%
(41-50)	6	5	2	13	32,5%
Plus de 50ans	5	5	4	14	35%
Total	15	17	8	40	100%

Les résultats obtenus, nous montrent que l'âge moyen des employés ayant participé à notre enquête est de 44 ans, à savoir 35% âgé de plus que 50 ans et 32.5% entre 41-50 ans et 15% pour les employés entre 31 et 40 ans et enfin les employés entre 20 et 30 ans représentent seulement 17.5% de l'échantillon. Cela résulte du fait que notre questionnaire été destiné aux cadres et agents de maîtrise en général car l'entreprise préfère investir dans leur personnel stable et expérimenté. Alors que la catégorie plus jeune est négligeable cela peut nuire au personnel plus jeune et du coup perdre leurs fidélités et la motivation dans le lieu de travail.

- **Niveau d'instruction :**

Tableau n°3.6 : le niveau d'étude de l'échantillon

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Moyen	6	15%
Secondaire (lycée)	3	7,5%
Universitaire	17	42,5%
Formation professionnelle	14	35%
Total	40	100%

Tableau n°3.7 : le niveau d'étude de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie Niveau	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre De réponse	%
Moyen	0	2	4	6	15%
Secondaire	0	2	1	3	7,5%
Universitaire	8	7	2	17	42,5%
Formation professionnelle	7	6	1	14	35%
Total	15	17	8	40	100%

On constate que la partie majoritaire des employés qui ont participé à notre enquête ont un diplôme universitaire avec un taux de 42,5% soit 17 employés, suivi par les employés qui ont un diplôme de formation professionnelle avec un taux de 35%. Par contre les employés qui ont un niveau d'étude secondaire ou moyen représentent 7,5% (lycée) et 15% (moyen).

Ceci s'explique par le fait que l'entreprise SEROR accorde beaucoup d'importance pour les employés ayant des aptitudes et des connaissances afin de les mobiliser dans un post stratégique (cadre). En outre la politique de formation de la SEROR a pour objectif de formé les cadres et les agents de maîtrise ce qui explique le niveau d'études élevé et néglige la catégorie des agents exécutifs qui sont ont général des employés de courte durée.

- **L'ancienneté dans l'entreprise :**

Tableau n°3.8 : l'ancienneté dans l'entreprise SEROR

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	25%
Ente 5 et 10 ans	6	15%
Plus de 10 ans	24	60%
Total	40	100%

Tableau n°3.9 : l'ancienneté dans l'entreprise SEROR par catégorie socioprofessionnelle

CatégorieAncienneté	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre De réponse	%
Moins de 5 ans	1	3	6	10	25%
Ente 5 et 10 ans	4	1	1	6	15%
Plus de 10 ans	10	13	1	24	60%
Total	15	17	8	40	100%

Les résultats de ces tableaux montre qu'un nombre important des employés ont dépassé les 10 ans d'expérience avec l'entreprise SEROR, avec un taux de 60% de la totalité de réponses, et vient ensuite les employés qui travaillent au sein de la SEROR depuis 5 à 10 ans et enfin les employés de mois de 5 ans dans l'entreprise représentent 10% de notre échantillon. Par contre les 60% et 15% présente le taux des employés expérimenté et fidèle à l'entreprise qui ont reçu des formations telles que des stages ou séminaire ou cours magistrauxxxx. Les employés expérimentés ont tendance à profiter pleinement de la formation et concrétisent leurs savoirs dans le lieu de travail, et pour la SEROR, la nature de son activité (construction des travaux publics) nécessite une main d'œuvre qualifié et expérimenté.

- **L'axe de l'entreprise et la formation :**

• **Participation à la formation :**

Question 1 : avez-vous bénéficié d'une formation ?

Tableau n°3.10 : la répartition des employés ayant suivi une formation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	82,5%
Non	7	17,5%
Total	40	100%

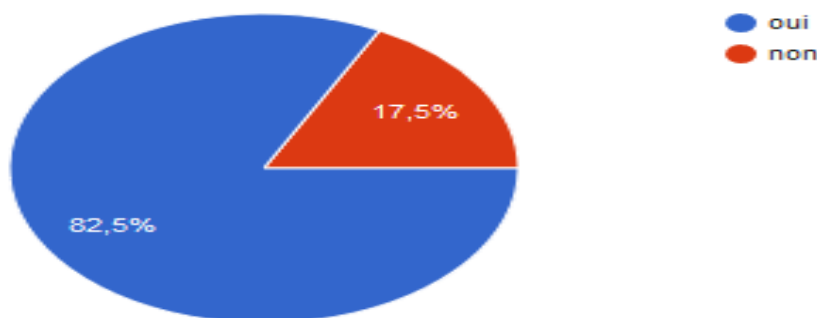
Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Tableau n°3.11 :la répartition des employés ayant suivi une formation selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre De réponse	%
Oui	15	16	2	33	82,5%
Non	0	1	6	7	17,5%
Total	15	17	8	40	100%

Graphe n°3.3: graphique des employés qui ont suivi une formation.

40 réponses



Le résultat de cette question nous a permis de connaître la fréquence des employés ayant suivi une formation.

Les employés qui ont participé à des formations sont majoritaire dans notre échantillon avec un pourcentage de 82.5% soit 33 employés parmi les 40 employés ayant répondu à notre questionnaire, ceci reflète l'importance que consacre la SEROR pour la formation, par contre les employés qui n'ont pas suivi une formation représente un taux de 17,5% (un agent de maîtrise et 6 agents exécutives) cela s'explique par les priorités de la politique de formation de la SEROR. En effet, les employés qui n'ont pas participé à une formation sont généralement des agents exécutifs contractuel avec durée déterminée (CDD) qui quittent l'entreprise après avoir terminé le travail demandé. Donc l'entreprise préfère investir dans son personnel stable afin de préserver son capital humain expérimenté.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Question 2 : si oui, quel type de formation avez-vous suivi ?

Tableau n°3.12 : le type de formation suivi

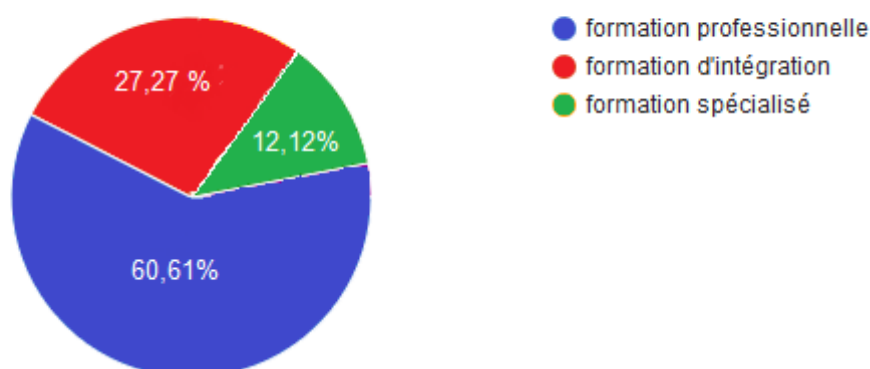
Type de formation	Fréquence	Pourcentage
Formation professionnelle	20	60,61%
Formation d'intégration	9	27,27%
Formation spécialisé	4	12,12%
Total	33	100%

Tableau n°3.13 : le type de formation suivi selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Formation professionnelle	11	9	0	20	60,61%
Formation d'intégration	4	3	2	9	27,27%
Formation spécialisé	0	4	0	4	12,12%
Total	15	16	2	33	100%

Graphe n°3.4 : le type de formation suivi

33 réponses



A travers ces tableaux, on constate que le type de formation le plus utilisé par l'entreprise SEROR est la formation professionnelle avec un pourcentage de 60 ,61% contre la formation

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

d'intégration avec un taux de 27,27% et seulement 12,12% en ce qui concerne la formation spécialisée. Les 7 employés qui n'ont pas suivi une formation, n'ont pas répondu à cette question car ils sont des agents exécutifs qui n'ont pas besoin de la formation et n'ont pas les conditions nécessaires pour décrocher une formation.

On peut voir aussi que l'entreprise favorise la formation professionnelle en dépit des autres types de formation car la politique de formation établie dépend des besoins de l'entreprise, de ce fait la formation professionnelle est ciblée afin d'améliorer les connaissances des employés et générer de nouvelles aptitudes essentielles pour accomplir efficacement le travail donné.

Question 3 : Où avez-vous suivi la formation ?

Tableau n°3.14 : le lieu de formation

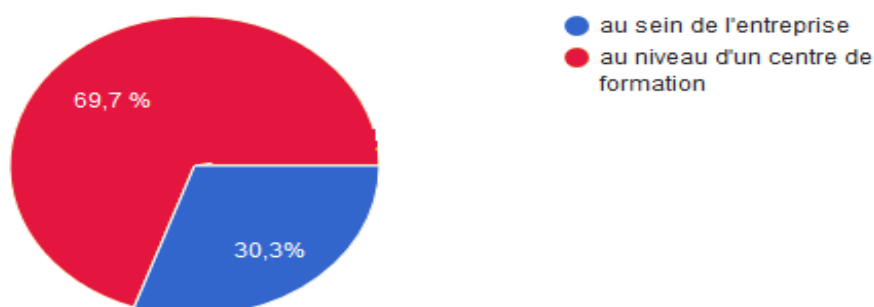
Lieu de la formation	Fréquence	Pourcentage
Centre de formation	23	69,7%
L'entreprise	10	30,3%
Total	33	100%

Tableau n°3.15 : le lieu de formation selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Centre de formation	10	13	0	23	69,7%
L'entreprise	5	3	2	10	30,3%
Total	15	16	2	33	100%

Graphe n°3.5 :le lieu de formation

33 réponses



Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

A travers ces tableaux, on constate que 69,7% des employés ont suivi une formation au niveau d'un centre de formation contre 30,3% des employés formés au sein de l'entreprise.

Ceci dit, le service de formation de la SEROR cible les meilleurs centres de formation au niveau national afin de satisfaire les besoins et atteindre les objectifs prévus de l'entreprise.

Les formations qui ont lieu au sein de l'entreprise sont généralement de type intégratif. En effet le tableau précédent (n°3.13) montre un taux de 27,27% de la totalité des formations suivies qui sont de type intégratif.

Question n° 4 : Sur quelle base vous avez été choisi ?

Tableau n° 3.16 : Le choix de formation

Le choix de formation	Fréquence	Pourcentage
Obligation hiérarchique	22	66,7%
Initiative personnel	3	9,1%
Décision de la DRH	8	24,2%
Total*	33	100%

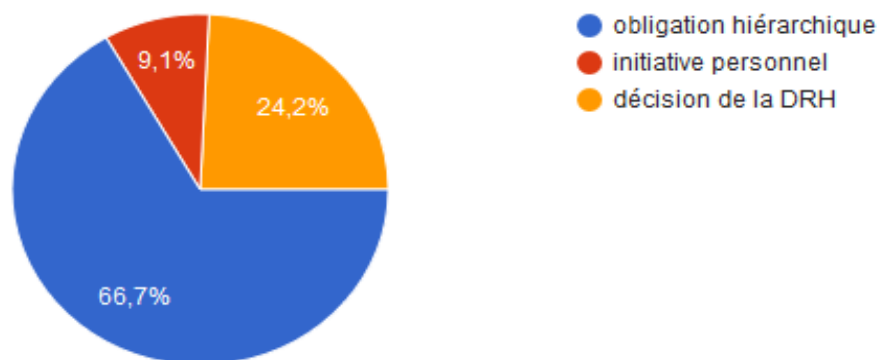
Tableau n°3.17 : Le choix de formation selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Obligation hiérarchique	12	10	0	22	66,7%
Initiative personnel	1	1	1	3	9,1%
Décision de la DRH	2	5	1	8	24,2%
Total	15	16	2	33	100%

* Il manque toujours les réponses des sept employés qui n'ont pas suivi la formation.

Graph 3.6 : la base de choix de formation

33 réponses



Les tableaux ci-dessus nous montrent que 66,7% des employés sont formés par obligation hiérarchique contre 24,2% des employés formés par une décision de la DRH et seulement 9% des employés formés à travers une initiative personnelle.

Les réglementations et loi 90/11 obligent les entreprises algériennes à suivre un programme de formation afin de perfectionner le capital humain et permettre de développer la performance de l'entreprise.

On voit aussi que le choix des employés à former est influencé par la DRH par contre 3employésseulement sont formés par le biais d'une initiative personnel.

Question n°5 : quelle est la méthode de formation suivie ?

La question été de type choix multiple ce qui explique les pourcentages obtenus.

Tableau n°3.18 :la méthode de formation suivie

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Stage	12	28,57%
Séminaire	9	21,43%
Cours magistral	15	35,71%
Initiation au post	6	14,29%
Total	42	100%

Tableau n°3.19 : la méthode de formation suivi selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre		Maitrise		Exécution		Nb. De rép.	
	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%
Stage	6	25%	5	31,25%	1	50%	12	28,57%
Séminaire	4	16,67%	4	25%	1	50%	9	21,43%
Cours magistrale	10	41,66%	5	31,25%	0	0%	15	35,71%
Initiation au post	4	16,67%	2	12,5%	0	0%	6	14,29%
Total	24	100%	16	100%	2	100%	42	100%

Ces réponses dépassent le total de notre échantillon car la question contient une liste multi choix afin de savoir toutes les méthodes de formation suivie.

Les résultats des tableaux ci-dessus nous ont permis de voir tous les types de formation que les employés de la SEROR ont suivie.

On peut voir alors que la majorité des employés ont suivi des cours magistrales soit 35,71% dont 41,66% sont des cadres et 31,25% agent de maitrises. Ensuite en deuxième position, on a les stages avec un taux de 28,57% suivi par les séminaires avec un pourcentage de 21,43% contre 14,29% pour des initiations au post.

Cela s'explique à travers la politique de formation de l'entreprise qui cherche à former ses employés essentiellement dans des centres de formations. Ces derniers transmettent le savoir et les pratiques à travers des cours magistraux et des stages de durée déterminée. Quant à l'initiation au post, ce type de formation est utilisé pour introduire les salariés et les initier au nouveau travail demandé.

Questions n°6 : à votre avis, quels sont les objectifs d'un salarié ayant suivi une formation ?

La question était de type choix multiples ce qui explique les fréquences obtenues.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Tableau n°3.20 :les objectifs d'un salarié ayant suivi une formation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Adaptation au chargement	12	20,34%
Développement des compétences	15	25,42%
Promotion aux gardes supérieurs	8	13,56%
Enjeux de formation	8	13,56%
Maitrise d'outils de travail	16	27,12%
Total	59	100%

Ces réponses dépassent le total de notre échantillon car la question contient une liste multi choix afin de cerner tous les objectifs.

Tableau n°3.21 :les objectifs d'un salarié ayant suivi une formation selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre		Maitrise		Exécution		Nb. De rép.	
	Fréq	%	fréq	%	Fréq	%	fréq	%
Adaptation au chargement	5	15,15%	7	29,18%	0	0%	12	20,34%
Développement des compétences	10	30,30%	5	20,83%	0	0%	15	25,42%
Promotion aux gardes supérieurs	5	15,15%	3	12,5%	0	0%	8	13,56%
Enjeux de formation	3	9,1%	5	20,83%	0	0%	8	13,56%
Maitrise d'outils de travail	10	30,30%	4	16,66%	2	100%	16	27,12%
Total	33	100%	24	100%	2	100%	59	100%

Les données de ce tableau nous montrent que 27,12% des employés pensent que la formation permet de maîtriser les outils de travail, et 25,42% pensent que la formation est

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

nécessaire pour développer des compétences, et 20,34% trouvent que la formation permet de s'adapter au changement, et 13,56% croient que la formation permet de recevoir une promotion, quant aux autres employés, ils sont attirés par les enjeux de la formation et représente 13,56%.

Ces résultats ont prouvé que les objectifs des employés formés sont divers, et que la majorité pense que la maîtrise des outils de travail et un développement des compétences sont parmi les objectifs clé à atteindre pour améliorer la qualité de travail et augmenter leur rendement, et pour d'autre l'objectifs de la formation est de s'adapter au changement et pour le reste ils sont attirés par des promotions et les enjeux de la formation.

Question n°7 : êtes-vous satisfaits de la politique de formation de la SEROR ?

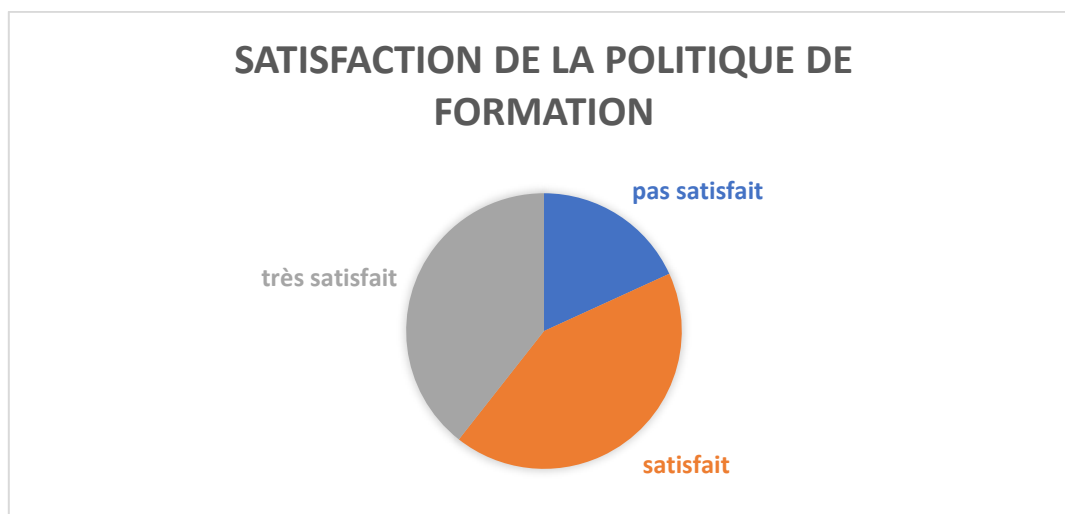
Tableau n°3.22 :la satisfaction de la politique de formation de la SEROR

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	6	18,18%
Satisfait	14	42,42%
Très satisfait	13	39,4%
Total	33	100%

Tableau n°3.23 :la satisfaction de la politique de formation de la SEROR selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nb. De rép.	%
Pas satisfait	3	1	2	6	18,18%
Satisfait	6	8	0	14	42,42%
Très satisfait	6	7	0	13	39,4%
Total	15	16	2	33	100%

Graph 3.7 : La satisfaction de la politique de formation de la SEROR



D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité des employés sont soit très satisfait soit satisfait de la politique de formation de l'entreprise avec un taux respectif de 39,4% et 42,42% et seulement 18,18% ne sont pas satisfait de cette politique.

Cela nous mène à penser que la politique de formation de la SEROR est performante et satisfait les besoins des employés et de l'entreprise par contre les employés qui ne sont pas satisfaits sont probablement ceux qui n'ont pas suivi une formation ou ceux qui n'ont pas reçu une promotion ou estime d'un supérieur.

Question n°8 : avez-vous mis en pratique les acquis de la formation ?

Tableau n°3.24 : L'application des acquis de la formation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	84,8%
Non	5	15,2%
Total	33	100%

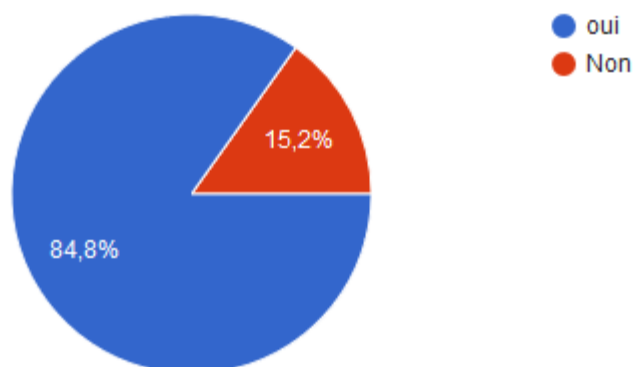
Tableau n°3.25 : l'application des acquis de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nb. De réponse	%
Oui	15	11	2	28	84,8%
Non	0	5	0	5	15,2%
Total	15	16	2	33	100%

Graph 3.8 : l'application des acquis de la formation

avez vous mis en pratique les acquis de la formation ?

33 réponses



Le tableau ci-dessus nous montre clairement que les formations suivies sont efficaces car les acquis sont mis en pratique dans le lieu de travail soit 84,4% des enquêtes affirment qu'ils ont appliqué le savoir acquis durant la formation et seulement 15,2% qui n'ont pas appliqué le savoir de la formation dans leur travail, cela dépend de la nature du travail accompli et le savoir acquis durant la formation.

Question n°9 : Objectivement, la formation vous a apporté ?

La question été de type choix multiple ce qui explique les pourcentages obtenus.

Tableau n°3.26 : Les avantages de la formation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Rien du tout	2	4,08%
Une promotion	9	18,37%
Plus de compétences	16	32,65%
Une estime du supérieur hiérarchique	5	10,20%
Meilleure maîtrise d'outils de travail	17	34,70%
Total	49	100%

Ces réponses dépassent le total de notre échantillon car la question contient une liste multi choix.

Tableau n°3. 27 :les avantages de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre		Maitrise		Exécution		Nb.de rep.	
	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%
Rien du tout	0	0%	2	8%	0	0%	2	4,08%
Une promotion	5	22,73%	4	16%	0	0%	9	18,37%
Plus de compétences	10	45,46%	6	24%	0	0%	16	32,65%
Une estime du supérieur hiérarchique	1	4,54%	4	16%	0	0%	5	10,20%
Meilleure maitrise d'outils de travail	6	27,27%	9	36%	2	100%	17	34,70%
Total	22	100%	25	100%	2	100%	49	100%

Cette question nous a permis de voir le jugement des employés envers l'intérêt de la formation suivi au sein de l'entreprise

Les résultats obtenus montrent que 34,70% pensent que la formation permet une meilleure maitrise d'outils de travail, alors que 32,65% des employés ont affirmé que la formation rend le capital humain plus compétent et 18,37% pensent que c'est un moyen de promotion, contre 10,20% qui disent avoir reçu l'estime de leur supérieur hiérarchique et seulement 4,08% qui n'ont rien obtenu de la formation.

Ces résultats ne représentent pas forcément l'opinion globale des employés mais peuvent être analysé pour améliorer la politique de formation de l'entreprise SEROR. Les lois de travail imposent à l'entreprise d'exercer des formations et pour cela la SEROR investi sur son capital humain pour développer des compétences et attitudes nécessaire pour le développement de l'entreprise, ce qui explique les 34,70% et 32,65% obtenu. Par contre les 4,08% qui n'ont rien reçu ont probablement suivi une formation qui ne les intéresse pas. En revanche, 5 employés parmi les 33 qui ont été formés ont déclaré qu'ils ont reçu une estime de la part du supérieur hiérarchique.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

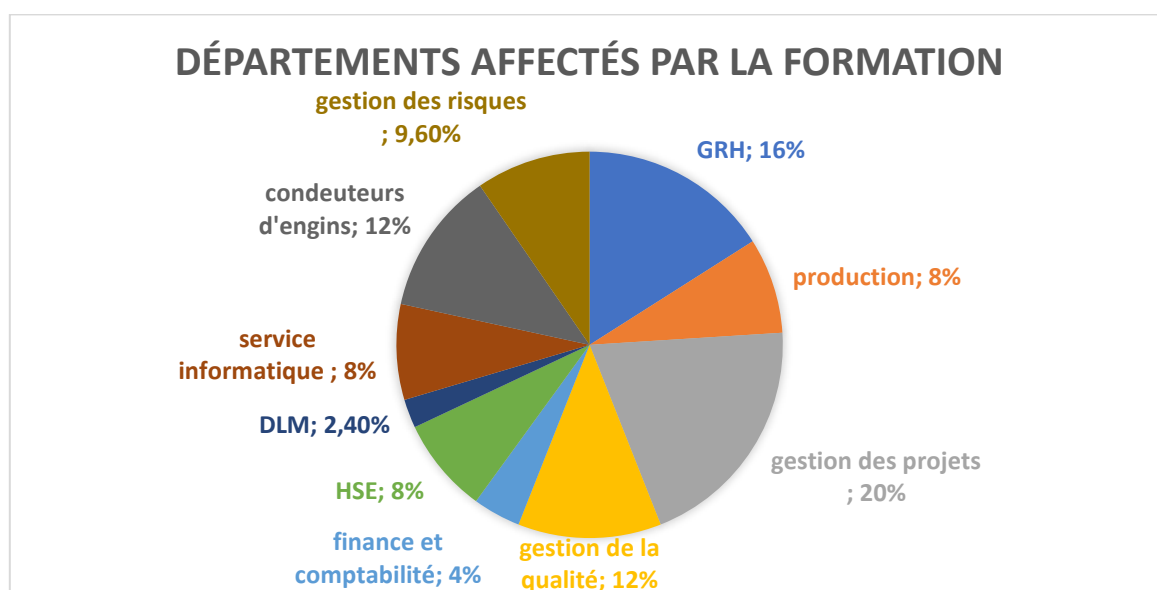
Question n°10 : Selon vous, quels sont les départements affectés positivement par la formation ?

Cette question été semi ouverte avec choix multiple et nous a permis de récolter les réponses suivantes:

Tableau n°3.28 :les départements affectés par la formation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Gestion des ressources humaines	20	16%
Production	10	8%
Gestion des Projets	25	20%
Gestion de la Qualité	15	12%
Finances et comptabilité	5	4%
Département Hygiène et sécurité	10	8%
Direction logistique et matériaux	3	2,4%
Gestion des Risques	12	9,6%
Service informatique	10	8%
Conducteurs d'engins	15	12%
Total	125	100%

Graphe n°3.9 :les départements affectés par la formation



Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Les résultats obtenus montrent que plusieurs départements de l'entreprise sont affectés par les effets positifs de la formation.

20% des employés formés estiment que la gestion des projets est la plus influencée par les pratiques de la formation, 16% déclarent que la formation a un impact positif sur la GRH, 12% respectivement pour les deux services : conducteur d'engins et gestion de la qualité, 9,6% pour la gestion des risques et 8% pour chacun des services suivant : production, Hygiène et sécurité et le service informatique et seulement 4% en ce qui concerne le finance et comptabilité et enfin 2,4% disent que le département logistique et matériaux est aussi affecté par la formation.

Les résultats ci-dessus ont montré le degré de l'impact positif de la formation sur les différents services. On voit clairement que la gestion des projets est le principal service affecté par la formation dû à la nature de l'activité de l'entreprise et en deuxième position, on a la GRH car c'est le département responsable de la formation et gestion des compétences. Enfin, la formation influence aussi le rendement des services suivants : gestion de la qualité, conducteurs d'engins, gestion des risques, Hygiène et sécurité, la production, finance et comptabilité, service informatique et département logistiques et matériels.

Question n°11 : D'après vous, comment peut-on améliorer la politique de formation de la SEROR ?

Les réponses obtenues de cette question ouverte, sont variées et objectives et concernent l'amélioration du service de formation de l'entreprise SEROR. Nous allons citer quelques-unes :

- Analyser les besoins, choisir la personne idéale pour la formation.
- Avec un feedback des utilisateurs et les expériences antérieures.
- Une analyse approfondie des besoins, choisir les formations adéquate au travail.
- Suivi du personnel formé, la transparence dans les choix.
- Plan de développement du personnel, adapter la stratégie de l'entreprise et favoriser la formation.
- Adapter la culture de l'entreprise.
- Faire un suivi régulier des salariés, bilan de formation, améliorer la prise de décision.
- Permettre aux salariés plus bas au niveau hiérarchique de se former.
- Améliorer la prise de décision, choix des apprentis.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

- Réunion régulière avec le service formation, sensibiliser les salariés sur l'importance de la formation.
- Etablir un plan de développement personnel,
- Communiquer le plan de formation, culture qui favorise l'apprentissage, réunion régulière.
- Bonne planification, amélioré le système d'évaluation de la formation et des salarié formé.
- L'évaluation continue des salariés formés.
- Motivation du personnel.

Question n° 12 : Que pouvez-vous nous dire sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise ?

Cette dernière question est aussi ouverte, elle nous a permis de recueillir les réponses suivantes :

- Les formations logiquement vont améliorer la performance des personnels, et par la suite, influencer le rendement de l'entreprise
- Le développement et l'amélioration continue en son activité.
- Elle permet d'acquérir de nouveaux savoirs et compétences, développer les attitudes des salariés, améliorer la qualité de travail et augmenter la productivité et ainsi influencer la performance de l'entreprise.
- C'est une politique très efficace pour développer les compétences de l'employé et de l'entreprise augmentant la productivité de ses employés et par conséquent la croissance de ses profits.
- La formation améliore les attitudes et amplifie les compétences qui ont un impact direct sur la productivité de l'entreprise.
- Acquérir des connaissances utiles dans le lieu de travail qui améliorent la quantité et la qualité de travail.
- Améliorer l'adaptation au changement
- Amélioration du rendement individuel.
- Maitriser les outils de travail.

b) Résultat de l'interview :

Répartition des entretient selon l'âge, le sexe, l'expérience :

Interview	1	2	3
Age	45 ans	46 ans	48 ans
Sexe	Homme	Homme	Homme

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Expérience	Plus de 10ans	Plus de 10 ans	Plus de 10 ans
------------	---------------	----------------	----------------

Nos interviews ont été entretenues avec trois responsables de la DRH de la SEROR.

On voit que notre échantillon se compose uniquement d'hommes, âgé de 45ans, 46 ans et 48ans qui ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

➤ Réponses obtenues de l'interview : Les réponses obtenues se résument comme suit :

Q.01. Quelle est l'importance de la formation des employés au sein de la fonction ressource humaines de votre entreprise ?

La réponse de cette question nous a permis de voir l'importance de la formation des employés au sein de la fonction ressource humaines de l'entreprise selon les cadres de la DRH.

Pour la première interview, l'importance de la formation réside dans l'amélioration de la qualité de travail et l'adaptation des salariés. Par contre la deuxième interview, nous montre que la formation peut renforcer la coordination des tâches de la DRH et améliorer la mobilité au sien de cette direction. Enfin, la troisième interview, nous a permis de savoir que la formation peut être un moyen de fidélisation et motivation des employés et peut croitre la performance collective.

Q.02. Quels sont les critères de choix des employés à former ?

Cette question nous a permis de voir les différents critères de sélection des employés à se former :

Pour la première interview, l'employé à former sera choisi selon les besoins de l'entreprise. Par contre la deuxième interview, nous a permis de savoir que la sélection se fera selon le niveau hiérarchique et selon les qualité et attitudes individuel. Enfin, dans la troisième interview, le cadre de la DRH déclare que la sélection peut des fois répondre à des initiatives personnelles.

Q.03. Quelles sont les mesures d'évaluation des employés ayant effectué une formation ?

La réponse à cette question nous a permis de connaitre les différentes mesures d'évaluation des employés ayant effectué une formation.

Pour la première interview, l'évaluation de la satisfaction des employés est primordiale pour l'élaboration du plan de formation. Pour la deuxième interview, l'évaluation des connaissances acquises durant la formation est essentielle pour la sélection des meilleurs centres de formation. Enfin le troisième interviewé déclare que l'évaluation des comportements et attitudes des employés dans le lieu de travail et l'évaluation de l'utilisation et application des connaissances de la formation dans le lieu de travail sont important pour développer le rendement des employés.

Q.04. Quelle sont les attentes de l'entreprise après la formation ?

Cette question nous a permis de recenser les attentes de l'entreprise de la part des employés formé.

Pour le premier interviewé, l'employé qui a suivi une formation doit améliorer la qualité du travail effectué. Pour le deuxième interviewé, il faut maintenir le degré de progression économique de l'entreprise à travers une meilleure performance au travail. Enfin la troisième interview, nous a permis de savoir que l'entreprise vise à réduire les risques liés aux outils de travail pour améliorer la productivité.

Q.05. Quelle est l'impact des employés formé sur le rendement de travail ?

La réponse à cette question nous a permis de comprendre l'impact des employés formé sur le rendement de travail.

L'amélioration de la maîtrise d'outils de travail est la réponse qu'on a obtenue de tous les interviewé. De plus le deuxième interviewé déclare que l'employés formé peut améliorer la performance de travail à travers l'application des acquis de la formation et pour le troisième il affirme que les tâches sont exécutées avec efficacité après la formation.

Pour conclure, on peut dire que l'interview nous a permis de collecter des réponses objectifs et précises afin de renforcer la crédibilité des résultats obtenus par le questionnaire.

Les résultats des interviews entretenus avec les responsables de la DRH, nous confirment les résultats obtenus par le questionnaire, à savoir l'influence de la formation sur le rendement des employés et la performance de l'entreprise.

III.3. Discussion et vérification de l'hypothèse

L'enquête qui a été menée au sein de l'entreprise SEROR, nous a permis de confirmer l'existence d'un rapport entre la politique de formation et la performance de l'entreprise à travers l'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et de l'interview. On constate alors :

Concernant notre hypothèse « La formation est un moyen de développement des compétences des employés », on a pu vérifier sa fiabilité à travers les résultats suivants :

82,5% des enquêtés ont déjà suivi une formation, ce qui prouve que l'entreprise investit dans son capital humain pour satisfaire les besoins de l'entreprise et incite ses employés au développement individuel et collectif.

69,7% des employés sont formés dans des centres de formation de renommée nationale, cela signifie que la formation suivie est une formation de qualité qui va permettre de développer les aptitudes des employés pour atteindre les objectifs planifiés.

66,7% des employés ont suivi un programme de formation car leur niveau hiérarchique leur oblige à maîtriser des processus de travail plus complexe que d'habitude.

27,12% des employés formés avaient comme objectif la maîtrise des outils de travail et 25,42% avaient suivi la formation pour développer leurs compétences.

42,42% sont satisfaits du service de formation, cela signifie que la politique de formation de l'entreprise SEROR est adéquate aux besoins des employés.

84,4% des employés formés ont exécuté les acquis de la formation sur le lieu de travail, ce qui a permis d'améliorer le rendement de travail et la synergie des équipes de travail.

34,70% des employés ont affirmé que la formation leur a permis de mieux maîtriser les outils de travail et 32,65% ont déclaré qu'ils ont développé de nouvelles compétences, ce qui induit l'amélioration de la qualité de travail par la suite.

Le département le plus influencé positivement par la formation c'est le département de gestion des projets avec un taux de 20%. Ce dernier est le département clé pour l'entreprise dû à son activité de construction d'œuvre d'art. En effet, l'achèvement des projets dépend des connaissances et compétences dans le domaine de la gestion des projets.

Chapitre 3 enquête sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise : cas SEROR

Les résultats obtenus indiquent que le type de formation et l'attitude des employés formés influence le rendement au travail.

Alors, d'après ces résultats, On peut déduire que notre hypothèse « La formation est un moyen de développement des compétences des employés » est confirmée.

Donc, on peut dire que la politique de formation permet à certain degré d'augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise SEROR à travers le développement des compétences de ses employés.

Conclusion

A travers ce chapitre, on a pu concrétiser notre enquête au sein de l'entreprise SEROR. L'objectif était de mesurer l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise, pour cela, on a suivi une approche quantitative. Nos principales sources d'information étaient l'interview et le questionnaire qui nous ont permis de collecter les données à traiter.

Après avoir analysé les résultats du questionnaire et des interviews par Excel, on a pu vérifier la crédibilité de notre hypothèse et de formuler des suggestions qui peuvent améliorer la politique de formation de l'entreprise SEROR

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre recherche avait pour objectif l'évaluation de l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise SEROR.

A travers ce travail, on a déduit que la formation constitue une méthode pouvant permettre l'acquisition de connaissances, habiletés ou attitudes. Le transfert des connaissances s'avère nécessaire pour que les apprentissages issus de la formation se traduisent par des changements observables en emploi. Autrement dit, l'apprentissage constitue une condition nécessaire, mais non suffisante aux changements escomptés en emploi. En ce sens, le transfert des connaissances représente une étape d'une importance cruciale puisque la majorité des entreprises investissent dans la formation de leurs personnels dans le but d'en observer les retombées sur la performance de leur entreprise et l'efficacité des employés formés.

Les résultats de cette enquête tentent à montrer que la mise en œuvre d'une politique de formation structurée est toujours une problématique d'actualité pour l'entreprise, confrontée à un environnement difficile à appréhender à moyen et long terme.

Dans le cadre global de l'accroissement de compétitivité des entreprises, l'implication du facteur humain, n'est pas celui qui est le plus naturellement évoqué par les entreprises.

De ce fait, notre problématique était formulée autour d'une question principale « Quel est l'impact de la formation des employés sur le développement de la performance de l'entreprise ? ».

En outre, notre hypothèse de recherche selon laquelle l'impact de la formation des employés est mesuré par un développement de la quantité et la qualité de travail, est confirmée. On constate alors que la formation est un moyen qui améliore le rendement de l'entreprise à travers le développement des compétences et connaissances des employés. L'entreprise SEROR accorde une grande importance à la politique de formation de ses employés dans le but d'accroître les compétences nécessaires pour achever le travail de façon efficace.

Enfin, selon les résultats qu'on a obtenus, nous concluons que la politique de formation au sein de l'entreprise SEROR représente un atout stratégique qui garantit le développement économique, technologique et social et permet de rester en veille envers les changements du marché économique.

Conclusion générale

Suggestions et recommandations :

Pendant notre enquête, on a pu observer plusieurs insuffisances au niveau de la direction générale. Dans ce sens, on a formulé les suggestions suivantes :

- La mise en place d'une unité qui gère le flux de connaissance de l'entreprise.
- Aligner la culture de l'entreprise avec la politique de formation.
- Sensibiliser le personnel de l'importance de la formation à travers des réunions régulières.
- Etablir un processus d'évaluation continu strict pour éviter les conflits entre les employés.
- Permettre aux salariés plus bas au niveau hiérarchique de bénéficier d'une formation.
- Etablir un tableau de bord d'évaluation des compétences des employés formés pour une prise de décision plus précise.

Les contraintes de l'enquête :

Comme dans toutes les enquêtes, on a rencontré quelques difficultés qui entravent la réalisation de notre travail telles que :

- Le manque des questionnaires récupérés.
- La difficulté de trouver un lieu de stage.
- Puisque la formation se répercute sur l'élément humain, il est difficile de réaliser une étude quantitative avec des statistiques exactes.
- La subjectivité des réponses met en question les résultats de l'enquête.

Pistes pour d'éventuelles recherches :

Notre étude ne signifie pas que la recherche dans ce sujet est clôturée, bien au contraire les pistes de recherche restent ouvertes car l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise est un thème qui comprend plusieurs aspects à étudier. Et compte tenu de ces multiples dimensions, il est possible de traiter :

- L'importance de l'évaluation de la formation sur la performance des employés.
- Le développement des compétences à travers la formation pour améliorer la performance des entreprises
- Déploiement du management des connaissances.

Références
et
Bibliographie

Références et Bibliographie :

1. Ababacar Mbengue, « Management des savoirs », édition Lavoisier, 2004, p 6.
2. Prax. J.Y, « Le Manuel du knowledge management : une approche de 2e génération », édition Dunod, Paris, 2003, p 60.
3. Nada Kakabadse, Kakabadse Andrew and, Kouzmin. A, «Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy», journal of knowledge management, 2003, Vol. 7, No. 4, p 76.
4. Kipling Rudyard, « Knowledge Management Framework for Government », National Institute for Smart Government, Hyderabad, INDIA, 2007, p.5.
5. Prax. J-Y, op.cit (2), p 36.
6. Richard C. Hicks, Dattero Ronald and Galup. Stuart D, « The five-tier knowledge management hierarchy», journal of knowledge management, 2006, Vol. 10, No. 1, p 19.
7. Kipling. R, op.cit (4), p 5.
8. Genelot, D. et Lefevre, V, « Qu'est ce que le knowledge management ? Knowledge Management », Ed Arts et métier, édition Dunod, 2000, p 17.
9. Richard C. Hicks et al, op.cit (6), p 20.
10. Bourdon Isabelle, Tissier Nathalie, « Le management des RH : facteur clé de succès des politiques de Gestion des connaissances ? », journées d'études CLR, thème : Management des Technologies Organisationnelles, 25 Septembre 2008, Montpellier, p 2.
11. Richard C. Hicks, op.cit (6), p 19.
12. Alavi Maryam & Leidner Dorothy E, « Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », MIS Quarterly, March 2001, Vol. 25, No. 1, p 109.
13. Faucher Jean-Baptiste P.L., Everett. André M et Lawson Rob, « Reconstituting knowledge management », journal of knowledge management, 2008, Vol. 12, No. 3, p 7.
14. Viginier Pascal, Paillard Sandrine, Lallement Rémi, Harfi Mohamed, Mouhoud El Mouhoud, Simonin Bernard, « La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective », La Documentation française, Paris, 2002, p 19.
15. Foray Dominique, « L'économie de la connaissance », édition Casbah, Alger, 2004, p 9.

16. Roy. Jean, « A knowledge-centric view of situation analysis support systems », Technical Report, Defence R&D Canada – Valcartier, Canada, January, 2007, p 45.
17. walsh J.P, Ungson G.R, « Organizational Memory», The Academy of Management Review, 1991, Vol 16, n°1.
18. Wiig. Karl M, « Knowledge Management: An Introduction and Perspective », Journal of Knowledge Management, 1997, Vol. 1, No. 1, p 12.
19. Nonaka Ikujiro, « A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation », Organization Science 1994, Vol. 5, No. 1, February, p 16.
20. Kipling Rudyard, op.cit (4), p 5.
21. Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 16.
22. Bergeron Bryan, Essentiels of KM, John Wiley & sons, New Jersey, 2003, p 17.
23. Prax. J-Y, op.cit (2), p 63.
24. Gaha Chiha, Mansour Nizar, « La GRH comme levier du management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes », p 1903.
25. Jacob Réal & Pariat Lucile, Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation, CEFRIO, Québec, 2000, p 24.
26. Jacob & Pariat, op.cit (25), p 23.
27. Alavi Maryam op.cit (12), p 111.
28. Dubois Nancy, Tricia Wilkerson, « Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique », National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008, p 11.
29. Ives William, Torrey Ben et Gordon Cindy, « Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History », Journal of Knowledge Management, June 1998, Vol. 1, No. 4, p 269.
30. Colonna. François-Marie, « Le management des connaissances », Décembre 2002, p 1.
31. Les tablettes d'Ourouk, « Le Knowledge Management », Numéro 5, Mai, 1999, p 2.
32. Hansen Morten .T, Nohria Nitin et Tierney Thomas, « Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? Le management du savoir en pratique », Harvard Business Review, éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 119.
33. Les tablettes d'Ourouk, op.cit (31), p 2.
34. Wiig. Karl M, op.cit (18), p 6.

35. Dubois Nancy, op.cit (28), p 14-15.
36. Bayad Mohamed & Simen Serge Francis, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin 2003, p 15.
37. Davenport. T. H, « some principles of Knowledge Management », Mc Combs Graduate, school of Business, Univesity of Texas, Austin,TX., 1996, disponible sur : <https://www.strategy-business.com/article/8776?gko=2d7ca>, consulter le : 09/03/2019.
38. Grundstein Michel, « Le Knowledge management ou comment gérer les connaissances, Problèmes économiques », La documentation Française, Paris, 2006, p 17.
39. Gorelick carol, Tantawy-Monsou Brigitte, « Performance through learning, knowledge management is the critical practice », The Learning Organization, 2005, Vol. 12 No. 2, p 128.
40. Steven Walczak, « Research and Markets, Knowledge Management and the Learning Organisation: An European Perspective », The Learning Organization 15/6.486-494, September 2008, p 1.
41. Molière David, « Management des connaissances, qualité et qualité des services en ligne », 2001.
42. Hariharan Arun, « 360 Degree Knowledge Management », Journal of Knowledge Management Practice, 2005, Vol. 6.
43. Gorelick carol, op.cit (39), p 128.
44. CIGREF, « Gérer les connaissances: Défis, enjeux et conduite de projet », Octobre, 2000, p 7.
45. Neef Dale, « Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture », Center for Business Innovation, Ernst & Young LL, 1997, p 14.
46. EGain, « Knowledge Management for Contact Centers and Help Desks », eGain Communications, 2005, p2.
47. King, William R, Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, 2009, p 6.
48. King, op.cit (47), p 8.
49. Nevo dorit, brent furnaux et yair wand, « owards an evaluation framework for knowledeg, inf technol manage », 2008, vol 9, p 236

50. Rossion Françoise, « Transfert des connaissances : stratégies, moyens d'action, solution adaptés à votre organisation », édition lavoisier, paris, 2008, p 50.
51. Hsia Tzyh-Lih, Lin Li-Min, Wu Jen-Her & Tsai Hsien-Tang, « A framework For designing nursing knowledge management Systems », Interdisciplinary Journal of Information, knowledge, and Management, 2006, Vol. 1, p 15.
52. Sammour George, Schreurs Jeanne, Al-Zoubi A. Y et Vanhoof Koen, « The role of knowledge management and e-learning in professional development », International Journal Of Knowledge and learning, 2008, Vol. 4, No. 5, p 469.
53. Sammour George et al, op.cit (52), p 469.
54. Deing. K.D et al, « Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Une approche pluridisciplinaire du knowledge management », édition dunod, 2001, p 75.
55. Jean-François Takvorian, « Des outils pour le KM », disponible sur : <https://www.infoqualite.fr/des-outils-pour-le-knowledge-management> consulté le : 11/03/2019.
56. Dieng. K.D et al, op.cit (54), p 75.
57. Deing. K.D et al, op.cit (54),p 77.
58. Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 19.
59. Michel grundstein, « Le Management des Connaissances dans l'Entreprise, Problématique, Axe de progrès », Université Paris-Dauphine, juillet 2002, p 10.
60. Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko and Konno Noboru, « SECI, BA and Leadership: A Unified Model of Dynamic knowledge creation », Long Rang planning, 2000, Vol. 33, p 9.
61. Nonaka Ikujiro, « L'entreprise créatrice de savoir », Harvard Business Review, 2000, p 35.
62. Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 10.
63. Nonaka Ikujiro, op.cit (19), p 20.
64. Grundstein. & rosenthal-sabroux,c, « Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision Knowledge management », Arts et métier. édition Dunod , 2000, p 26.
65. Ermine J.L, « Le s système de connaissance », édition hermès, Paris, 1996, p 94.
66. KM : Méthode KALAM, disponible sur : <https://www.polia-consulting.com/Methode-KALAM-R.html> consulté le : 12/03/2019.

67. Ehret Fanny, « Mettre en place une démarche de gestion des connaissances en entreprise », Disponible sur : http://www.poledocumentation.fr/wp-content/uploads/2011/11/Gestion_des_connaissances_PoleDoc_F-Ehret.pdf , consulté le : 12/03/2019.
68. Ehret Fanny, op.cit (67), consulté le : 12/03/2019.
69. Les tablettes d'Ourouk, « Le Knowledge Management Numéro 5 », Mai 1999, p 13.
70. Définition d'entreprise, L'institut national de statistique et des études économique (INSEE) disponible sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496>, consulter le : 13/03/2019.
71. Lewin et Minton, « Determining Organizational Effectiveness Another Look and an Agenda for Research », 1986, pp 516-517.
72. Lorino Ph, « Méthode et pratique de la performance », 3^eeme édition, édition d'organisation, 1977, p 18.
73. Lorino Ph, « Méthode et pratique de la performance », 3^eeme édition, édition d'organisation, 1977, p 179.
74. Annick Ancelin Bourguignon, « Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », comptabilité-contrôle-audit 1997/1(tome3), p 90.
75. Donnadiou. OG, « Performance global : quels déterminants, quelle mesure ? », dans D.Weiss, les ressources humaines, édition d'organisation, paris, 2005, p 243.
76. Bouquin. H, « Le contrôle de gestion, presses universitaires de Frances », collection gestion, 6^{ème} édition, paris, 2004, p 216.
77. Cafile Adnane, Petite.entreprise.net, tout pour l'entrepreneur, Disponible sur : <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>, consulté le : 13/03/2019.
78. Lohman, Fortuin. C & Wouters.M, « Designing a performance measurement system: A case study », european journal of operational research, 2004, 156/267-286, p 12.
79. P.Roussel & F.Wacheux, « Management des ressources humaines, Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales », édition De Boeck Bruxelles, 2005, p92.
80. Sekiou. L, « Gestion des ressources humaines », édition De Boeck. Bruxelles, 2001, p 22.

81. Chariai Rabi, cours de gestion des ressources humaines, 2001, disponible sur www.scribd.com/doc/59009681/Module-GRH, consulté le : 13/03/2019.
82. Sekiou. L, op.cit (80), p 22.
83. Jean-Marie Peretti « Gestion des ressource humaines », édition Vuibert, 2016, p 3.
84. Sekiou. L, op.cit (80), p 10.
85. Sekiou. L, op.cit (80), p 10.
86. Sekiou. L, Blondid, Fabi, Peretti, Alis, Chevalier, « Gestion des ressources humaines », canada, édition De Boeck univers, 2001, p 227.
87. Sekiou.L et al, op.cit (86), p 70.
88. Peretti J.M & Magot. J.P, « Rémunération », édition Vuibert, 2012, p 30.
89. Sekiou. L et al, op.cit (86), p 336.
90. Sekiou. L et al, op.cit(86), p 367.
91. Sekiou. L et al, op.cit (86), p 304.
92. Le louarn. J.Y, Wils. T, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines : de la notion de cout a celle d'investissement humain », édition liaisons, 2001, p 41.
93. Naro. G, « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale », 2006, p 102.
94. Sirbey. B, « Histoire de la formation professionnelle », disponible sur : www.cpformation.com/histoire-de-la-formation-professionnelle , consulter le : 16/03/2019
95. Hamblin. A.C, « Evaluation and control of training », édition Mc .Grawhill, new York, 1974, p6.
96. Laurent Belanger, Andre Petit et Jean Luois Bergeran, « Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégrée », édition Morn Gitan, quebec, 1983, p 229.
97. Vatie .R, « Développement de l'entreprise et formation RH », édition entreprise moderne, paris, 1990, p 50.
98. Sonntag M, développer et intégrer la formation en entreprise, édition liaison, 1994, p 02.
99. Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition de boeck, paris, 2004, p 336.
100. Soyer. J, « Fonction formation », édition d'organisation, paris, 2003, p 28.
101. Alian Meignant, « Manager la formation », 7^{ème} édition, édition liaisons, paris, 2006, p 53.

102. Chloé Guillot-Soulez, « Les zooms, la gestion des ressources humaines », 9^{ème} édition Gualino, 2017, p82.
103. Alain Meignant, op.cit (101), pp 57-69.
104. Thierry Ardouin, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer », 2^{ème} édition, édition Dunod, 2006, pp 151-156.
105. J. Soyer, « Fonction formation », édition d'organisation, paris, 2003, pp 6-9.
106. J. Soyer, op.cit (105), pp 6-9.
107. Patrick Rivard, Martin Lauzier, « La gestion de la formation et du développement des ressources humaines », édition presse de l'université du Québec, 2013, P 251.
108. Laflamme. R, « La formation en entreprise : nécessité ou contrainte ? » édition Les Presses de l'Université Laval, 1999, P 67.
109. Sekiou. L et al, op.cit (86), p 337.
110. Meignant. A, op.cit (101), p 334.
111. Meignant. A, op.cit (101), pp 124-125.
112. Sekiou. L et al, op.cit (86), p339.
113. Gosselin. M, « Le rendement de la formation de la main d'œuvre en entreprise : une recension des écrits, rapport de projet », CPMT, université de Laval, Québec (canada), 2005, p 10.
114. Meignant, Alain, « Manager la formation », édition Rueil-Malmaison, France, 2006, P 387.
115. Chochard.Y, « Les variable influant le rendement des formations managériales », thèse doctorat en science économique et sociale, université de Fribourg, 2012, p 80.

Annexes

ECOLE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
TLEMCEM

Questionnaire de recherche

Sous le thème :

« L'évaluation d'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise ».

Nous vous serons reconnaissant de bien vouloir répondre à notre questionnaire pour une recherche scientifique portant sur l'évaluation d'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise. Vos réponses objectives seront traitées d'une manière confidentielle.

Nous vous remercierons de votre contribution à cette étude de niveau master.

Préparé par :

Cherif Faycal

Encadré par :

Mr. Sahel Sidi-Mohammed

Axe n°1 : l'entreprise et la formation :

1 : avez déjà bénéficié d'une formation ?

Oui non

2 : si oui, quel type de formation avez-vous suivi ?

Formation professionnelle

Formation d'intégration

Formation spéciale

3 : Où avez-vous suivi la formation ?

Au sein de l'entreprise

Au niveau d'un centre de formation

4 : sur quelle base vous avez été choisi ?

Obligation hiérarchique

Initiative personnelle

Décision de la DRH

5 : quelle est la méthode de formation suivie ?

Stage

Séminaire

Cours magistral

Initiation au post

6 : à votre avis, quel sont les objectifs d'un salarié ayant suivi une formation ?

Adaptation au changement

Développement des compétences

Promotion aux grades supérieurs

Enjeux de formation (promotion, compétence)

Maitrise d'outils de travail

7 : êtes-vous satisfait de la politique de formation de la SEROR ?

Très satisfait Satisfait Pas satisfait

8 : avez-vous mis en pratique les acquis de la formation ?

Oui non

9 : objectivement, la formation vous a apporté ?

Rien du tout

Une promotion

Plus de compétences

Une estime du supérieur hiérarchique

Autre (préciser) :

10: selon vous, quels sont les départements affectés positivement par la formation ?

Gestion des ressources humaines

Gestion des projets

Gestion de qualité

Finance et comptabilité

Production

Autre (préciser):

11 : d'après vous, comment peut-on améliorer la politique de formation de la SEROR ?

12 : que pouvez-vous nous dire sur l'impact de la politique de formation sur la performance de l'entreprise ?

Axe n°2 : informations personnelles

13 : le genre : Homme Femme

14 : tranche d'âge : [20-30[

[31-40[

[41-50[

Plus de 50 ans

15 : niveau d'étude : Moyen Secondaire

Universitaire Formation professionnelle

16 : l'ancienneté dans l'entreprise : Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

Guide d'entretien de l'interview

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master spécialité management et stratégie d'entreprise, ayant pour sujet : l'évaluation de l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise. Cas de la SEROR. Nous vous prions de bien vouloir répondre au présent entretien.

Guide d'entretien de l'interview destiné aux cadres de la DRH de la SEROR

Identification

Age :

Sexe :

Expérience :

Question d'interview

Q.01. Quelle est l'importance de la formation des employés au sein de la fonction ressource humaines de votre entreprise ?

.....
.....

Q.02. Quels sont les critères de choix des employés à former ?

.....
.....

Q.03. Quelles sont les mesures d'évaluation des employés ayant effectué une formation ?

.....
.....

Q.04. Quelles sont les attentes de l'entreprise après la formation ?

.....
.....

Q.05. Quel est l'impact des employés formés sur le rendement de travail ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration

Résumé

L'environnement économique des entreprises est caractérisé par un changement permanent de plus en plus turbulent et incertain, imposé par la mondialisation des marchés, le développement fulgurant des technologies et la croissance de l'économie du savoir. Ces divers changements ont poussé l'entreprise à changer de stratégie et prendre la voie de la performance. L'une des stratégies les plus efficaces dans la gestion des ressources humaines est la formation des employés qui est vitale pour le développement du personnel et génère des connaissances et compétences essentielles au développement de la performance de l'entreprise.

Notre recherche vise à évaluer l'impact de la formation dans l'entreprise, qui a été menée dans la société d'étude et de réalisation d'ouvrage d'art de l'ouest Algérien (SEROR). Les résultats de l'enquête confirment l'existence d'une relation positive entre la politique de formation et le développement de la performance de l'entreprise dans la mesure où la politique de formation permet à certain degré d'améliorer la performance de l'entreprise (SEROR) à travers le développement des compétences de ses employés.

Mot clé : performance d'entreprise, formation, gestion des ressources humaines, développement des connaissances, développement des compétences.

ملخص

تتميز البيئة الاقتصادية للمؤسسات بتغير دائم وغير مؤكد و بإضطراب متزايد ، تفرضه عولمة الأسواق والتطور السريع للتكنولوجيات ونمو اقتصاد المعرفة. كل هذه التغييرات دفعت المؤسسة إلى تغيير إستراتيجيتها واتخاذ مسار الأداء الفعال. و من أكثر الاستراتيجيات فعالية في إدارة الموارد البشرية هي تدريب الموظفين، وهو أمر ضروري لتطوير أداء الموظفين وخلق المعرفة والمهارات الأساسية لتطوير أداء المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير عملية التكوين على أداء المؤسسة ، والتي تم القيام بها في مؤسسة الدراسة وتحقيق العمل الفني في غرب الجزائر (SEROR). و بناء على الدراسة الميدانية فإن النتائج تؤكد على ان هناك علاقة طردية موجودة ما بين سياسة التدريب و تطور أداء المؤسسة حيث أن سياسة التدريب تسمح بدرجة معينة بزيادة أداء المؤسسة (SEROR) من خلال تطوير مهارات موظفيها.

الكلمات المفتاحية: أداء المؤسسات ، التدريب ، إدارة الموارد البشرية، تنمية المعرفة ، تنمية المهارات.

Abstract

The business environment is characterized by an ever-turbulent and increasingly uncertain change imposed by the globalization of markets, the rapid development of technologies and the growth of the knowledge economy, all of which have prompted the company to change its strategy and take the course of effective performance. One of the most effective strategies in human resources management is employee training, which is necessary to develop employee performance and create the basic knowledge and skills to develop company performance.

This study aims to assess the impact of the training process on the performance of the company, which was carried out in the study complex and the realization of the technical work in west of Algeria. The results of the field study confirm that there is a positive relationship between the training policy and the development of company's performance, namely that the training policy allows a certain degree to increase the performance of SEROR by trying to develop the skills of its employees.

Keywords: company's performance, human resources management, training process, skills.