



Ecole Nationale Polytechnique  
Département de Génie Industriel

# Mémoire de Magister en

**Option : Génie Industriel**

Présenté par :

**MOKRANI Alissia**

Ingénieur d'état en Recherche Opérationnelle de l'USTHB

**Intitulé**

# **Evaluation de la performance du processus de formation Application : Air Algérie**

Soutenu publiquement le **14/06/2012** devant le jury composé de :

<b>Président :</b>	M. A. Boubakeur	Professeur	ENP
<b>Examineurs :</b>	Mme O. Belmokhtar	Professeur	ENP
	M. E.H. Benyoussef	Professeur	ENP
<b>Directeur de Mémoire :</b>	Melle N. Aboun	MAA	ENP

**ENP 2012**

## ملخص : تقييم أداء وظيفة التكوين تطبيق لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

إن تقييم أداء وظائف الدعم مثل التكوين يقلق المديرين بشكل متزايد، مهتمين بالعلم إن كانت تلك الوظائف خالقة قيم للشركة و كيفية تحسينها؟ فكون الأساليب المالية غير ملائمة للإجابة عن هذه الأسئلة، كان علينا إيجاد أدوات أخرى لقياس أداء وظائف الدعم.

و في هذا السياق يندرج عملنا، الذي يهدف إلى اقتراح منهاج لتقييم أداء وظيفة التكوين. اجرينا مقارنة بين الطرق المختلفة لتقييم الأداء، بما في ذلك سجل الأداء، مستكشف سكانديا و نموذج التقييم الوظيفي، مما ساعد على تسليط الضوء على الفوائد التي لهاته الأخرى عند تطبيقها لوظائف من نوع الدعم. ثم كيفنا نموذج التقييم الوظيفي على وظيفة التكوين و طبقناه لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

**الكلمات الرئيسية:** تقييم الأداء، وظائف الدعم، نموذج التقييم الوظيفي

### **Résumé : Evaluation de la performance du processus de formation – cas Air Algérie -**

L'évaluation de la performance des fonctions support telles que la formation préoccupe de plus en plus les managers, soucieux de savoir si ces fonctions sont créatrices de valeur pour l'entreprise et comment les améliorer ? Les méthodes financières n'étant pas adaptées pour répondre à ces questions, la recherche d'autres outils de mesure de la performance des fonctions support s'est avérée nécessaire.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail, dont l'objectif est de proposer une démarche pour l'évaluation de la performance de la fonction formation. Nous avons réalisé une comparaison de différentes méthodes d'évaluation de la performance, notamment, le Balanced Score Card, le Navigateur Skandia et le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF), ce qui a permis de mettre en exergue les avantages que procure ce dernier pour les fonctions de type support. Nous avons par la suite adapté le MEF à la fonction formation et l'avons appliqué au cas de la compagnie Air Algérie.

**Mots clés :** Evaluation de la performance, Fonction support, Modèle d'Evaluation Fonctionnelle

### **Abstract: Performance evaluation of the training function - applied to Air Algeria**

The performance evaluation of the function support such as the training worries more and more the managers, they're anxious to know if these functions are a value creative for the company and how to improve them? Financial methods are not suited to answer these questions; looking for other tools to measure the performance of support functions was required.

Our work is registered in this framework, and its objective is to propose an approach for the performance evaluation of the training function. We performed a comparison of different methods of performance evaluation, including the Balanced Scorecard, the Navigator Skandia and Functional Evaluation Model (FEM), which helped to highlight the benefits that it gives for support type functions. Then, we adapted the FEM to the training function and applied it to the case of Air Algeria.

**Key words:** Function support, performance evaluation, Functional Evaluation Model

## Remerciements :

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement Mademoiselle Aboun Macéra, qui, en tant qu'encadreur, s'est toujours montrée disponible et à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

J'aimerais aussi remercier les membres du jury Madame Belmokhtar, Messieurs Boubakeur et Benyoucef pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture et l'analyse de ce mémoire et sans qui la soutenance ne pourrait avoir lieu.

Mes remerciements s'adressent également à mes collaborateurs et amis d'Air Algérie, Madame Belkhir Nassima, Mesdemoiselles Belhimer Zahira, Belhadj Asma, Delenda Nawel, Monsieur Fouil Hocine, pour leur aide et leur soutien.

Je n'oublie pas ma famille pour sa contribution, son soutien et la patience dont elle a su faire preuve et particulièrement mon frère Yanis.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, Monsieur Benterki Kamza, Mademoiselle Alilat Mounia et Mademoiselle Benallègue Ludmia qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à toutes et à tous.

*Alissia*

**LISTE DES ABREVIATIONS :**

**AH** : Air Algérie

**RH** : Ressources Humaines

**FRH** : Fonction Ressources Humaines

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**PIF** : Plan Individuel de Formation

**RSE** : Responsabilités Sociales et Environnementales

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**FQE** : flexibilité quantitative externe

**FQI** : flexibilité quantitative interne

**TT** : travail temporaire

**CDD** : contrat à durée déterminée

**SIRH** : Système d'Information des Ressources Humaines

**MEF** : Modèle d'Evaluation Fonctionnelle

**CRM** : Customer Relationship Management

**ECR** : Efficient Consumer Response

**PN** : Personnels Navigant

**PNT** : Personnel Navigant Technique

**PNC** : Personnel Navigant Commercial

**PAX** : Passagers

**LISTE DES TABLEAUX :**

**Tableau I.1 :** Description des étapes du processus de formation.....p 31

**Tableau I.2 :** Description des sous étapes du processus de formation.....p 32

**Tableau II.1.** Tableau comparatif des méthodes.....p 55

**Tableau II.2 :** Les indicateurs de performance.....p 58

**Tableau III.1 :** L'évolution des ressources humaines 2007 / 2012.....p 64

**Tableau III.2.** Tableau de bord des indicateurs à mettre en place.....p 71

**Tableau III.3 :** Evolution de l'effort en formation effectif (2008 - 2011).....p 72

**Tableau III.4 :** Evolution de l'effort en formation dépenses (2008 - 2011).....p 72

**Tableau IV.1 :** Evaluation des activités liées à l'identification des besoins en formation.....p 97

**Tableau IV.2 :** Evaluation des activités liées à la planification de la formation.....p 98

**Tableau IV.3 :** Evaluation des activités liées à la l'organisation de la formation.....p 98

**Tableau IV.4 :** Evaluation des activités liées à l'évaluation et au suivi de la formation.p 99

**Tableau IV.5 :** Récapitulatif des calculs des taux de performance des activités par étape.....p 100

**Tableau IV.6 :** taux de performance global des activités.....p 100

**Tableau IV.7 :** Notation des différents types de compétences.....p 101

**Tableau IV.8 :** Evaluation des compétences comportementales.....p 102

**Tableau IV.9 :** Evaluation des compétences métier.....p 103

**Tableau IV.10 :** Taux global de maîtrise des compétences.....p 103

**Tableau IV.11 :** Evaluation du positionnement de la formation.....p 105

**Tableau IV.12 :** Evaluation du fonctionnement de la formation.....p 105

**Tableau IV.13 :** Evaluation des enjeux de la formation.....p 106

**Tableau IV.14 :** Evaluation des ressources allouées à la formation.....p 106

**Tableau IV.15 :** Taux global de maîtrise de l'organisation de la formation.....p 107

**Tableau IV.16 :** Synthèse des évaluations fonctionnelles.....p 108

**LISTE DES FIGURES :**

**Figure I.1 :** Activités de la GRH.....p 23  
**Figure I.2 :** Le processus de gestion de la formation.....p 31  
**Figure I.3 :** Les sous étapes du processus de gestion de la formation.....p 32

**Figure II.1 :** Le triptyque du pilotage.....p 42  
**Figure II.2 :** Représentation d'un Balanced Score Card.....p 47  
**Figure II.3 :** Le navigateur de Skandia.....p 50  
**Figure II.4 :** Baromètre du taux de performance.....p 59  
**Figure II.5 :** La structure et le fonctionnement du MEF.....p 60

**Figure III.1 :** Schéma directeur de l'analyse comparative.....p 73

**Figure IV.1 :** Méthodologie suivie pour l'application du MEF.....p 96  
**Figure IV.2 :** Baromètre du taux de performance de la fonction formation.....p 109

**TABLE DES MATIERES :**

<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>p 04</b>
<b>Liste des tableaux et figures.....</b>	<b>p 05</b>
<b>Introduction Générale .....</b>	<b>p 11</b>
<b>Chapitre I : Importance de la Gestion des Ressources Humaines et de la Formation dans l'organisation.....</b>	<b>p 15</b>
<b>I.1- La fonction Ressources Humaines.....</b>	<b>p 16</b>
I.1.1- Définition de la fonction Ressources Humaines.....	p 16
I.1.2- Evolution historique de la fonction Ressources Humaines.....	p 17
a. Emergence de la fonction « <i>Personnel</i> » : la conception traditionnelle du personnel.....	p 17
b. Professionnalisation de la fonction RH : la conception d'un personnel considéré comme une ressource.....	p 18
c. La fonction RH, acteur stratégique, accompagnateur du changement et expert administratif.....	p 19
I.1.3- Rôles de la fonction Ressources Humaines.....	p 20
I.1.4- Référentiel d'activité de la Fonction Ressources Humaines.....	p 20
<b>I.2- La Gestion des Ressources Humaines (GRH).....</b>	<b>p 20</b>
I.2.1- Définition de la GRH.....	p 20
I.2.2- Objectifs de la GRH.....	p 21
I.2.3- Missions de la DRH.....	p 22
I.2.4- Principaux domaines d'activité de la GRH.....	p 23
<b>I.3- Généralités sur la formation.....</b>	<b>p 23</b>
I.3.1- Définitions et concepts de la formation.....	p 24
a. La formation et ses concepts périphériques.....	p 24

b. Définitions de la formation.....	p 24
I.3.2- La politique de la formation.....	p 25
I.3.3- Principes stratégiques de la formation.....	p 26
I.3.4- Les objectifs de la formation.....	p 27
I.3.5- Les types de formation.....	p 28
I.3.6- Les domaines d'application.....	p 29
<b>I.4- La Gestion de la Formation et son importance dans l'organisation.....</b>	<b>p 30</b>
I.4.1- Le processus de gestion de la formation continue.....	p 30
I.4.2- L'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines.....	p 33
a. La résolution des dysfonctionnements.....	p 33
b. La gestion prévisionnelle des compétences.....	p 34
c. Le maintien de l'employabilité des salariés.....	p 34
I.4.3- La relation « Formation - Développement des compétences ».....	p 35
I.4.4- La relation « Formation – Motivation ».....	p 36
<b>Chapitre II : Le concept de performance.....</b>	<b>p 38</b>
<b>II.1- La performance : définition, approche et mesure.....</b>	<b>p 40</b>
II.1.1- Définitions et approches de la performance.....	p 40
a. Définitions.....	p 40
b. Approches.....	p 40
II.1.2- Evaluation de la performance ; notions et conditions d'efficacité.....	p 42
a. La nécessité d'évaluer pour piloter.....	p 42
b. Notion d'évaluation de la performance.....	p 42
<b>II.2- Les Systèmes de mesure de la performance.....</b>	<b>p 44</b>
II.2.1- Quelques méthodes fréquentes pour mesurer la performance.....	p 44
a. Le Tableau de Bord : approche française.....	p 45
b. Le Balanced Score Card (Tableau de Bord Equilibré) : approche américaine....	p 46



c. Le Navigateur Skandia (le Tableau de Bord du Capital Intellectuel) : approche suédoise.....	p 49
d. Le Modèle d’Evaluation Fonctionnelle MEF.....	p 52
II.2.2- Choix de la méthode d’évaluation.....	p 54
II.2.3- Présentation du Modèle d’Evaluation Fonctionnelle MEF.....	p 55
a. Un modèle d’évaluation fonctionnelle à quatre pôles.....	p 56
b. Calcule d’un taux de performance.....	p 58
<b>Chapitre III : La gestion de la formation au sein de la compagnie AIR ALGERIE...</b>	<b>p 61</b>
<b>III.1- Présentation Générale de l’Organisme d’Accueil.....</b>	<b>p 62</b>
III.1.1- Historique.....	p 62
III.1.2- Les missions d’AIR ALGERIE.....	p 63
III.1.3- Moyen humains.....	p 63
III.1.4- La structure.....	p 64
<b>III.2- Présentation de la direction des ressources humaines.....</b>	<b>p 64</b>
III.2.1- Présentation de la direction des ressources humaines.....	p 64
III.2.2- Les activités de la direction des ressources humaines.....	p 65
III.2.3- La structuration de la direction des ressources humaines.....	p 65
III.2.4- Présentation de la Sous-Direction Formation (SDF).....	p 66
<b>III.3- Place de la formation en Algérie et dans la compagnie.....</b>	<b>p 67</b>
III.3.1- Législation en vigueur dans le domaine de la formation en Algérie.....	p 67
III.3.2- L’importance qu’accorde Air Algérie à la formation.....	p 69
III.3.3- Les types de formations réalisées.....	p 69
III.3.4- L’investissement en formation.....	p 70
<b>III.4. Évaluation de la performance du processus de formation.....</b>	<b>p 72</b>
III.4.1. Cadre théorique du processus de formation.....	p 74
A. Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation.....	p 74
B. Étape 2 : Planification de la formation.....	p 76

C. Étape 3 : La diffusion de la formation.....	p 78
D. Étape 4 : Évaluation et suivi post-formation.....	p 80
III.4.2. Cadre pratique du processus de formation.....	p 84
A. Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation.....	p 84
B. Étape 2 : Planification de la formation.....	p 86
C. Étape 3 : La diffusion de la formation.....	p 89
D. Étape 4 : Évaluation et suivi post-formation.....	p 90
<b>Chapitre IV : Evaluation de performance de la Formation par le MEF :</b>	
<b>Cas – AIR ALGERIE - .....</b>	<b>p 94</b>
<b>IV. Application du MEF pour évaluer la performance de la fonction formation....</b>	<b>p 96</b>
IV.1- Evaluation des activités de la fonction formation.....	p 96
IV.2. Evaluation des compétences de la fonction formation.....	p 101
IV.3 Evaluation des ressources et de l'organisation de la fonction formation.....	p 104
IV.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction formation.....	p 107
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>p 110</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>p 113</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>p 117</b>

# Introduction Générale

### INTRODUCTION GENERALE :

« Parler des ressources humaines, c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources » [PERETTI, 1998]. Cette définition exprime bien le fait que la Direction des Ressources Humaines ne se contente pas de gérer le personnel, mais contribue au développement du capital humain en faisant évoluer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des salariés dans le but de définir et de réaliser les objectifs de l'entreprise.

La fonction « Ressources Humaines » a connu une évolution qui était le fruit du changement dans l'environnement, tant interne qu'externe, des organisations de travail, passant ainsi d'une fonction « Personnel » à une nouvelle fonction stratégique au cœur des problématiques de l'entreprise.

Aujourd'hui tout le monde s'accorde à dire qu'au-delà des capitaux et de la technique, les compétences et l'implication des salariés constituent le véritable facteur clé de succès permettant à une firme d'accéder à une véritable différenciation.

C'est ainsi que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies est devenue une nécessité de survie pour les entreprises. Sa gestion est donc un enjeu stratégique.

Le problème qui se pose alors est de savoir si la formation, comme fonction support de l'entreprise, est bien maîtrisée. Comment évaluer sa performance en vue de l'améliorer ?

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de management industriel, il occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle, puisqu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux. De très nombreuses recherches s'intéressent à l'identification de paramètres particuliers ayant une influence sur la performance. [VILLARMOIS, 2001]

Si la recherche de performance s'est, dans un premier temps, focalisée sur les processus de production, elle s'oriente, désormais, vers les fonctions support des entreprises dites « périphériques » telles que, le contrôle de gestion, les systèmes d'information ou encore la formation. [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]

Outre les méthodes financières qui ne permettent pas une évaluation de la performance des fonctions support car n'étant pas en mesure de répondre aux questions précédentes, il existe

cependant d'autres méthodes, notamment, les tableaux de bord, le Balanced Score Card, le navigateur skandia ou encore le **Modèle d'Evaluation Fonctionnelle « MEF »**.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés à l'évaluation de la performance de la formation comme fonction support.

A cet effet, nous avons structuré notre travail comme suit :

Au chapitre I, les différentes étapes de l'évolution de la fonction ressources humaines sont rappelées, et quelques définitions relatives à la gestion des ressources humaines ses missions et ses objectifs sont données.

L'accent est mis sur la formation à travers deux sections : la première définit la formation, sa politique, ses objectifs et sa typologie. La seconde traite du processus de formation, ainsi que de son importance dans la Gestion des Ressources Humaines.

Au chapitre II, les concepts de performance et de sa mesure sont abordés. Les méthodes d'évaluation telles que le tableau de bord, le tableau de bord prospectif, le navigateur skandia ou encore le MEF y sont présentées en donnant les limites de chacune. Une comparaison de ces méthodes a démontré les avantages que procure le MEF pour les fonctions de type support.

Le chapitre III est consacré à la présentation de l'entreprise Air Algérie ainsi que de ses fonctions ressources humaines et formation et l'importance qu'accorde la compagnie à cette dernière.

Il s'agira par la suite de répondre à la question suivante : L'entreprise met-elle en œuvre un processus de formation conformément au processus admis par les spécialistes de la ressource humaine en général et de la formation en particulier ?

Pour cela, une comparaison est effectuée entre le processus formation construit d'après l'approche théorique et celui appliqué à Air Algérie pour aboutir à des recommandations.

Dans le quatrième et dernier chapitre, nous nous plaçons dans un contexte plus global, relatif à la performance de la fonction formation au sein d'Air Algérie. La fonction est-elle performante ? Répond-elle aux objectifs opérationnels et stratégiques de la compagnie ? Est-elle source de valeur ajoutée ou au contraire est-elle mal maîtrisée et ne satisfait pas les attentes et besoins de ses clients internes ?

Pour répondre à ces questions, nous avons adapté et appliqué le MEF pour l'évaluation de chacun des pôles de la fonction formation propre à Air Algérie.

Enfin une conclusion générale dans laquelle sont présentées des recommandations et des perspectives clôturera ce travail.

## Chapitre I :

# Importance de la gestion des Ressources Humaines et de la Formation dans l'organisation

## **Introduction**

Si l'homme est considéré comme un moyen avantageux de l'organisation, le dispositif Ressources Humaines est le garant de cet avantage. Le concept selon lequel « *les hommes ont des ressources* » se réfère à la contribution de l'homme qui agence son savoir, son savoir-faire et son savoir-être dans le but de définir et de réaliser les objectifs de l'entreprise. [CHABI et MEZIANE, 2009]

La mission des Ressources Humaines était généralement associée à la simple gestion du personnel (recrutement, paiement, ...), pour se voir évoluer par la suite et englober la gestion des compétences, des carrières, de la formation ...

De ce fait, les Ressources Humaines se sont vues octroyer la mission de gérer la formation qui constitue un enjeu stratégique pour les entreprises : l'entretien et le développement des qualifications du personnel, l'évolution des comportements et des attitudes des salariés étant les principales préoccupations de la fonction formation.

L'objet de ce chapitre est, précisément, de présenter la fonction « Ressources Humaines », avec toutes ses préoccupations mais aussi la fonction formation, sa politique, ses objectifs et sa typologie, ainsi que le processus de formation, et son importance dans la Gestion des Ressources Humaines.

### **I.1- La fonction Ressources Humaines**

La fonction Ressources Humaines, telle qu'on la connaît aujourd'hui, n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était à ses débuts et n'a rien à voir avec ce qu'elle sera dans quelques années. Il s'agit d'une fonction en pleine mutation au sein de toutes les organisations. [GAGNON, 2009]

#### **I.1.1- Définition de la fonction Ressources Humaines**

*" Fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient. "* [LE GALL, 1992]

Nous pouvons segmenter la fonction en deux grandes activités :

La première activité respecte la conception traditionnelle de la fonction et met en avant la gestion administrative du personnel.

La seconde, quant à elle, met en avant la fonction d'impulsion qui compte :



- Le commandement (le style managérial, le travail en groupe, l'organisation, ...);
- La communication ;
- La motivation (par la rémunération, les conditions de travail, la gestion des carrières, la formation, ...);
- L'évaluation (par l'appréciation des performances, la formation, ...).

### I.1.2- Évolution historique de la fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines a connu de multiples mutations liées à une succession d'événements auxquels elle a dû s'adapter.

La fonction *Personnel* a émergé dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, s'est professionnalisée dans la seconde, et est devenue fonction *Ressources Humaines* reconnue comme stratégique à la fin du siècle. Ces trois principales étapes sont détaillées ci-après : [CHABI et MEZIANE, 2009] et [GAGNON, 2009]

#### a. Emergence de la fonction « *Personnel* » : la conception traditionnelle du personnel

*Avant l'industrialisation*, l'administration du personnel était exercée par le patron lui-même qui se chargeait de recruter les employés dont il avait besoin. La paie et la comptabilité étaient gérées par la direction de l'entreprise.

C'est au tournant de la première guerre mondiale, à *l'issue de la révolution industrielle*, qu'est apparue la « *Direction du Personnel* ». Les entreprises avaient pour objectif l'optimisation de la production, mais elles étaient confrontées à des problèmes sociaux et humains et c'est ainsi qu'a émergé la première génération d'administration du personnel.

Dans un premier temps, la fonction du personnel était chargée d'adapter les salariés à leur travail tout en s'assurant que le coût de gestion de la main d'œuvre soit minime. La dimension humaine se réduisait aux activités de recrutement, de paie et de règlement des conflits.

Ainsi, au début du 20<sup>ème</sup> siècle, c'est le concept d'**Organisation Scientifique du Travail (OST)**, développé par W.F.TAYLOR<sup>1</sup> qui, par ses expériences et ses études de temps et de mouvements, a pu démontrer que l'entreprise pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés dans le but d'augmenter la productivité par :

- La spécialisation des tâches ;

---

<sup>1</sup> TAYLOR Frederick Winslow (1856 -1915), ingénieur américain qui s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail entièrement nouvelles, qu'il nomme OST.

- L'amélioration de la formation des salariés ;
- L'exploitation maximum de la force de travail.

Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'entreprise est considérée comme une boîte noire et l'homme est réduit à la notion de « main d'œuvre ».

Cependant, dès l'application des méthodes de TAYLOR, divers problèmes humains apparaissent déstabilisant les organisations : conflits, grèves, ... et avec les débuts de la syndicalisation, en 1912 sont apparus les « services de personnel » ayant pour rôles :

- D'entretenir des relations avec les syndicats ;
- D'administrer les droits des salariés et les adapter aux progrès technologiques ;
- De régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication ;
- D'aider les employés à régler les problèmes de santé, de logement et d'argent.

**b. Professionnalisation de la fonction RH : la conception d'un personnel considéré comme une ressource :**

À partir de la deuxième guerre mondiale, « le tableau change ». La prospérité économique, les grands mouvements de population dans le monde occidental et la syndicalisation donnent un nouveau visage au monde du travail. Les travailleurs sont disponibles, l'industrie bat son plein et veut produire encore plus.

Tous se préoccupent alors des besoins économiques et le service du personnel, appelé maintenant « service des Relations Industrielles », devient un administrateur des règles et conditions régies par les contrats collectifs qu'il a négocié, et il s'assure d'éviter les conflits collectifs.

Le mouvement se poursuit durant la période 1960-1980. Le marché des produits est encore en majorité local et les concurrents sont des voisins. Les syndicats sont de plus en plus présents et font profiter les travailleurs de l'état de l'économie. La fonction « personnel » va encore considérablement évoluer grâce à :

- L'accroissement de la législation du travail ;
- Le développement de l'informatique dans le traitement de la paie ;
- L'expérimentation de nouvelles techniques de gestion.

L'individu est à présent considéré indispensable et les responsables de la structure « personnel » se préoccupent des aspects de satisfaction et motivation des salariés.

C'est ainsi que la *Gestion du Personnel* laisse place à la *Gestion des Ressources Humaines* et que la *fonction Ressources Humaines* acquière le même statut que les autres fonctions (finance, production, ...) dans l'entreprise.

Le chef du personnel devient *Directeur des Ressources Humaines (DRH)*, membre éminent du comité de direction, il participe au processus décisionnel et stratégique de l'organisation.

Face à la modernisation, à la forte concurrence et aux mutations technologiques, l'entreprise intègre de nouvelles logiques dans ses pratiques de GRH qui illustrent cette évolution et répondent aux défis de la fin des années 90 ; telles que : la personnalisation, l'adaptation, la mobilisation, le partage et l'anticipation [PERETTI, 2003].

### c. La fonction RH, acteur stratégique, accompagnateur du changement et expert administratif

L'économie se mondialise; les produits se ressemblent, la concurrence ne se fait plus qu'avec le voisin, les coûts de main d'œuvre sont sujets à comparaison à l'international et la fonction RH entre dans une 3<sup>ème</sup> phase; les employés de plus en plus éduqués vont commander une nouvelle approche de gestion. La GRH devient un volet stratégique de l'organisation.

Dans les années 90-2000, la GRH va évoluer vers un titre un peu ronfleur mais réaliste. Il faut dorénavant parler de la **Gestion Stratégique des Ressources Humaines**.

Le coût humain et la gestion des individus constituent le nerf de la guerre de l'entreprise. En conséquence, le champ de responsabilité de la DRH s'élargit. On ne parle plus de responsable du personnel mais de responsable des RH, voire même de responsable du marketing des RH.

Parmi les nombreux facteurs révélateurs de cette évolution :

- Les mutations technologiques, en particulier les technologies de l'information et de la communication dans la quasi-totalité des branches d'activités et fonctions de l'entreprise.
- L'internationalisation de la concurrence qui impose à l'entreprise une grande vigilance pour conserver sa compétitivité.
- Les évolutions démographiques qui engendrent la gestion de générations distinctes avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation.

L'annexe 1 présente un schéma qui positionne les étapes de cette évolution sur un axe de temps.

### **I.1.3- Rôles de la fonction Ressources Humaines [ULRICH, 1996]**

Dans la concurrence à laquelle se livrent les entreprises, la fonction Ressources Humaines doit représenter un levier majeur de compétitivité. Pour cela, quatre grands rôles s'imposent:

- L'expert administratif ;
- Le champion des salariés ;
- L'agent de changements ;
- Le partenaire stratégique.

Chacun de ces rôles a son utilité et la fonction RH doit s'efforcer à travers eux de créer de la valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients de l'entreprise. (Voir annexe 2)

Ces rôles s'articulent autour de deux dimensions :

- La première, permettant de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes.
- La seconde, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'atteinte d'objectifs futurs.

### **I.1.4- Référentiel d'activité de la Fonction Ressources Humaines**

En fonction de la taille de l'entreprise, de sa structure et des problématiques spécifiques liées à son secteur d'activité notamment, la FRH peut être amenée à réaliser diverses missions que l'on peut expliciter en s'appuyant sur les pratiques représentées sous forme d'une roue à plusieurs niveaux [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]. (Voir annexe 3)

## **I.2- La Gestion des Ressources Humaines (GRH)**

L'objet de cette section est précisément la définition de la GRH dans l'entreprise. Afin de mieux cerner le sujet, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la GRH ? Quels sont ses objectifs ?
- Quelles sont les principales activités de la GRH ?

### **I.2.1- Définition de la GRH**

Il existe de nombreux débats sur la définition de la GRH. Ainsi, sa définition varie d'un auteur à un autre et d'une organisation à une autre. On peut retenir les suivantes :

« La GRH a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée » [DIETRICH et PIGEYRE, 2005].

« La gestion des ressources humaines se présente comme une philosophie ou une stratégie de la gestion des personnes. Le postulat est que les ressources humaines (RH) représentent un facteur essentiel pour le succès de toute organisation » [GALAMBAUD, 2002]

« La GRH d'une organisation est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels » [DOLAN et AL, 2002]

« La gestion des ressources humaines se distingue de la gestion de personnel en ce sens qu'elle ne donne pas comme but initial de gérer les individus ». [BATAL, 2000]

« La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation ». [SEKIOU, 1996]

Toutes ces définitions ont un lien commun : Le potentiel humain, sa compétence et sa créativité, sont des biens précieux qu'il faut gérer avec efficacité et efficience.

D'une manière générale, la GRH est définie comme une pratique qui cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses RH qu'elle considère, non plus comme un coût à minimiser, mais comme des ressources à développer.

### I.2.2- Objectifs de la GRH

Le but de la GRH est de construire, dans un sens productif, des valeurs communes à l'organisation pour faire converger les individus vers les mêmes objectifs, et les orienter vers une culture commune à l'organisation pour atteindre un but commun. Son objectif est de choisir, conserver et qualifier les hommes qui conviennent pour remplir leurs missions dans l'entreprise (avoir les hommes qu'il faut, là où il faut et les motiver).

Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des RH [SEKIOU, 1998] :

- 1) **Attirer** : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.
- 2) **Conserver** : l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations toutes aussi primordiales que l'embauche.
- 3) **Développer** : adopter une politique de formation afin de permettre aux salariés d'évoluer et de se préparer aux différents changements que peut rencontrer l'organisation.

- 4) **Motiver et satisfaire** : en rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite.
- 5) **Être efficace** : toutes les conditions sont réunies pour effectuer le travail demandé et pour cela, l'organisation et les salariés doivent être toujours efficaces et atteindre un haut niveau de performance.

### I.2.3- Missions de la GRH [IGALENS, 2011]

Les missions de la GRH sont :

1. administration individuelle et collective du personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail ;
2. assurer le respect des obligations légales et réglementaires et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
3. élaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication ;
4. interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale) ;
5. élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain ;
6. optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité. C'est aussi, dans ce cadre, stimuler les Hommes/Femmes par une gestion des carrières individualisée ;
7. définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer ;
8. assurer la gestion administrative des expatriés de leur départ jusqu'à leur retour et gérer l'accueil des "impatriés". C'est aussi contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale ;
9. optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie ;
10. définir, proposer puis mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration ;

11. faire vivre le dialogue social, en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. C'est aussi régler les litiges et accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits ;
12. proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

#### I.2.4- Principaux domaines d'activité de la GRH

En nous basant sur les divers recueils bibliographiques consultés, nous pouvons segmenter la gestion des ressources humaines tel que présenté dans la figure suivante :

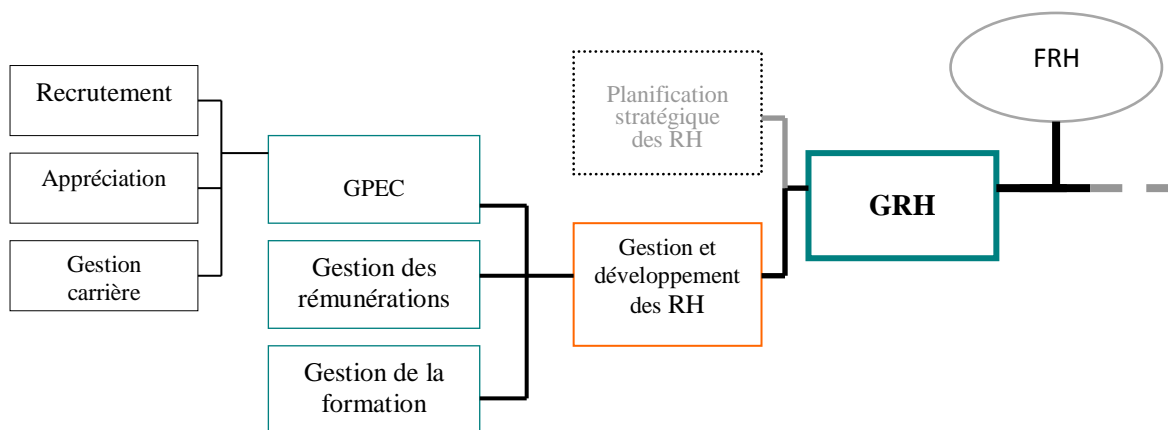


Figure I.1 : Activités de la GRH

#### I.3- Généralités sur la formation

De plus en plus d'entreprises considèrent la formation du personnel comme un véritable investissement qui leur permet d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre, tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. C'est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Pour une meilleure compréhension, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que la gestion de la formation et en quoi consiste sa politique ?
- Quels sont les objectifs de la formation ?
- Quelles sont les types de formation à mettre en place dans une entreprise ?

### I.3.1- Définitions et concepts de la formation

#### a. La formation et ses concepts périphériques

Un certain nombre de concepts gravitent autour de celui de la formation.

**Capacité** : Ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : *être capable de...* [AFNOR, 1996]

**Efficienc**e : Capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné. [<http://www.larousse.fr>].

**Efficacit**é : Caractère d'une personne, d'un organisme efficace, qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens. [<http://www.larousse.fr>]

**Compétence** : mise en œuvre en situation professionnel, de capacité qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier. [AFNOR, 1996]

**Performance** : Résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. [LEGENDRE, 1993]

**Qualificati**on : Jugement officiel et légitime qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi ou une fonction : (diplôme, grade). [La Lettre du CEDIP - En lignes n° 8 – janvier 1999].

#### b. Définitions de la formation

Thévenet définit la formation comme « *un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation, un facteur de satisfaction et de motivation des salariés et un lien d'échange et de confrontation* » [THEVENET, 2004].

Peretti, quant à lui, la définit comme « *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre des objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures* » [PERETTI, 1998].

C'est dans ce cycle de vie des compétences que la formation continue prend toute sa signification et sa valeur ajoutée. Le « *capital-compétence* » est un actif fragile qui perd de sa valeur avec le temps.

*Comment le maintenir ?*

Concevoir des activités de formation ne peut se faire sans une vision stratégique des besoins des milieux de travail. Des activités de formation ponctuelles ne suffisent pas toujours pour gérer les



besoins émergents. Il importe donc de créer un environnement de *formation continue* et d'apprendre à gérer cette continuité tant au niveau de l'individu que de l'organisation.

La formation continue prend non seulement de l'argent et de l'expertise mais exige aussi beaucoup de temps pour s'assurer de bien faire les choses ; pour développer et gérer en continu le capital-compétence, il faut inévitablement identifier les interventions prioritaires et s'assurer que tous les acteurs dans ce domaine agissent de façon complémentaire.

Le but habituellement poursuivi par les activités de formation continue est de provoquer chez les travailleurs des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes et de leurs comportements. Derrière chacune de ces cibles de changement, se profile la recherche de l'efficacité constituant ainsi la principale raison d'être des activités de formation.

La formation continue dans l'entreprise se caractérise par une extrême diversité, en ce qui concerne les objectifs qui lui sont assignés, les moyens pour la mettre en œuvre, les structures chargées de la définir et de la gérer. Elle est considérée comme :

- Un facteur d'accroissement des compétences, car elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économique et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel ;
- Un facteur de motivation des salariés, car elle permet de créer des ouvertures sur l'environnement, et développe les capacités d'innovation du personnel ;
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail ;
- Elle joue un rôle de cohésion, car elle facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise.

### **I.3.2- La politique de la formation**

A partir de sa politique, la direction générale d'entreprise définit des buts qui sont le résultat d'une confrontation entre le souhaitable et le possible. Elle doit organiser sa stratégie pour parvenir aux buts fixés en adéquation avec son potentiel humain.

Pour disposer d'un personnel compétent et motivé, la politique RH établit des politiques de recrutement, de rémunération, de formation, ... C'est de cette façon que l'on passe des objectifs de l'entreprise aux objectifs de formation.

Pour un organisme professionnel, se doter d'un énoncé de politique en matière de formation représente l'un des premiers pas d'un engagement réel vers la mise en œuvre d'une action de formation. Cette politique, liée à celle de l'emploi, est cohérente avec la politique de GRH.

Les principaux choix de la politique de formation portent sur : [FILALI, 2009]

- Les objectifs de formation ;
- Le budget alloué à la formation ;
- Le contenu : la formation peut être une formation générale, ou spécifique ;
- Les bénéficiaires ou le public visé ;
- Les modalités : période, durée, lieu (interne, externe ou à l'étranger), formules pédagogiques.
- Les moyens affectés : financiers certainement, mais aussi de temps : formation pendant ou hors heures de travail.

On peut ajouter que la politique de la formation est un document qui doit comporter les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation, ainsi que les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité et les principes d'organisation, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

### **I.3.3- Principes stratégiques de la formation :**

La stratégie de formation de l'entreprise consiste à faire un choix, le plus judicieux possible, parmi plusieurs possibilités, pour mettre en adéquation le savoir-faire et le savoir-être de son personnel avec les exigences de compétence des postes de travail.

En fait, la réflexion qui conduit au choix de la stratégie la plus efficace repose sur un certain nombre de questionnements :

- ♦ Pourquoi former ?
- ♦ Quels sont les besoins de formations ? Doit-on mettre en évidence ces besoins ?
- ♦ Qui doit être formé ? Dans quel ordre ?
- ♦ Formation générale ou formation au poste ?

Cette stratégie est fondamentale, car elle constitue le soubassement sur lequel l'entreprise, dans le cadre de sa politique de formation, élabore son plan de formation pour relever sa compétitivité et ses performances économiques et financières.

Par ailleurs, la formation ne saurait se cantonner dans une culture générale abstraite, mais au contraire préparer les RH à tenir des postes concrets dans une organisation donnée et permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre des objectifs.

Dans ce contexte, la formation contribue à satisfaire quatre préoccupations majeures :

- ♦ L'atteinte des objectifs généraux et stratégiques de l'entreprise ;
- ♦ Le relèvement du niveau de compétences des RH ;
- ♦ L'épanouissement du personnel sur le plan social ;
- ♦ La création de conditions psychologiques favorables au changement.

Enfin, si la formation est un droit du travailleur, elle est surtout vitale pour l'entreprise dont les dirigeants, conscients de ses enjeux, veilleront à ce qu'elle tende à toucher l'ensemble du personnel pour diverses raisons, en particulier :

- ♦ La sous-qualification du personnel est à l'origine des difficultés de fonctionnement de l'entreprise ;
- ♦ L'évolution des outils, des méthodes et de la culture de l'entreprise engendre celle des postes de travail et nécessite des mises à niveau permanentes du personnel ;
- ♦ Une formation de masse favorise le fonctionnement souple et harmonieux de l'entreprise, limitant les disparités de compétence des RH.

#### **I.3.4- Les objectifs de la formation [DERROUGH, 2010]**

Le but d'une formation est d'améliorer les compétences dans l'entreprise, là où elles seront le plus en phase avec les exigences du monde professionnel.

Les objectifs de la formation sont pensés selon la stratégie de l'entreprise et sont définis dans le temps selon trois étapes :

##### Objectifs à court terme

- Perfectionnement individuel pour permettre à chaque personne d'accomplir ses fonctions actuelles avec efficacité ;
- Améliorer les performances collectives (qualité, productivité, etc.) ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ;
- Résoudre les problèmes et les dysfonctionnements courants.

##### Objectifs à moyen terme

- Réussir les projets de changement ou d'investissement qui entraînent des besoins de compétences individuels et collectifs (plan stratégique, projet d'actualisation d'une fonction, etc.) ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une mobilité interne.

### Objectifs à long terme

- Faire face à l'évolution des métiers et des professions qu'impose l'environnement ;
- Anticiper et préparer les changements organisationnels (besoin de polyvalence, modification de répartition entre ce qui est centralisé et décentralisé, etc.) ;
- Actualiser et changer la culture d'entreprise (ensemble de valeurs, de modes de réaction, etc.).

La figure en annexe 4 résume les objectifs de la formation à court, moyen et long terme.

### **I.3.5- Les types de formation**

Parce que la formation du personnel prend des formes diverses, plusieurs expressions sont utilisées : formation de base, formation continue, perfectionnement, formation professionnelle spécialisée, recyclage, apprentissage.

#### ➤ **Formation de base :**

Elle se subdivise en deux : la formation scolaire traditionnelle et la formation de base professionnelle.

- ✓ La formation scolaire traditionnelle est la formation classique universitaire qui permet d'accéder au recrutement.
- ✓ La formation de base professionnelle est la première formation professionnelle préalable à l'entrée dans la fonction publique ; elle est dispensée par des écoles spécialisées.

#### ➤ **Apprentissage :**

Formation sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir les pratiques, les connaissances, les compétences et les attitudes exigées par la discipline ou le métier auquel elle se destine, et ce par l'observation, l'imitation, l'essai et la répétition. Elle s'oppose à la formation continue dont le but est surtout l'acquisition de savoirs ou de connaissances au moyen d'études et d'exercices.

#### ➤ **Formation continue :**

Elle représente, au-delà de la formation de base, l'ensemble des activités éducatives qui permettent à un agent de se perfectionner tout au long de sa carrière en continuant à occuper un emploi.

Elle se caractérise par trois aspects :

- ✓ La formation au poste de travail : centrée sur le *savoir-faire*<sup>2</sup>
- ✓ La formation aux objectifs de service : centrée sur le *savoir-être*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Savoir : ensemble de connaissances ou d'aptitudes acquises par l'étude ou l'expérience.

<sup>3</sup> Savoir-faire : la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche.

- ✓ La formation promotion : centrée sur le *savoir*<sup>4</sup>

On trouve diverses formes et manières de dispenser la formation continue :

- ♦ Formation professionnelle spécialisée :

« Est entendue toute action de formation visant à l'acquisition, par le travailleur ou le futur travailleur, d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé » (article 5)<sup>5</sup>

- ♦ Perfectionnement Professionnel :

« Est entendue toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique et ceci, par un relèvement continu des connaissances du travailleur et de ses capacités » (article 6)<sup>6</sup>

- ♦ Recyclage :

« Est entendue toute action de formation visant à permettre au travailleur d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, mais de même niveau de qualification » (article 7)<sup>7</sup>

On peut scinder la formation continue en deux grandes familles :

1. La formation commune : elle touche toutes les fonctions, tous les métiers de l'entreprise. Les compétences visées par l'action de formation peuvent être, par exemple, des compétences informatiques, bureautiques ou bien la maîtrise de langues étrangères.
2. La formation spécifique, quant à elle, touche une fonction précise, un métier spécifique. Les compétences à acquérir sont relatives à la fonction visée par l'action de formation.

### **I.3.6- Les domaines d'application :**

Nous dénombrons trois domaines d'application de la fonction formation à savoir :

- Formation technique ;
- Formation comportementale ;
- Formation action.

---

<sup>4</sup>Savoir-être : la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique.

<sup>5, 6 et 7</sup> La loi fondamentale concernant la formation est la loi n°90-11 du 21-04-1986 publiée dans le Journal Officiel de la République Algérienne n°17/1790 et rectifiée dans le J. O. R. A. D.P. n°18/1990. Décret 82-298 et 82-299 du 04 septembre

♦ **Formation technique**

Dans les entreprises de grande taille, une priorité est souvent donnée à la formation technique relative au métier de l'entreprise (informatique, biologie, finance, aviation, etc.).

♦ **Formation comportementale**

Il existe aussi des formations qui stimulent plutôt le savoir-faire et sont basées sur les apports des sciences humaines et sociales (communication, gestion du temps, management, facteur humain,).

♦ **Formation-action ou formation mixte**

Ce sont des formations qui englobent à la fois des aspects techniques et comportementaux afin de résoudre une difficulté dans un service, dans une fonction, et dont l'objectif est de passer du savoir au savoir-faire et au savoir-être.

## **I.4- La Gestion de la formation et son importance dans l'organisation**

### **I.4.1- Le processus de gestion de la formation continue**

La formation ne constitue pas une fin en soi, il s'agit d'une activité qui se construit et qui est gérée comme un processus découlant d'une politique stratégique visant l'efficacité de l'entreprise.

Reconnaître la valeur de la formation continue ne saurait suffire si celle-ci n'est pas adéquatement gérée. Des choix judicieux doivent guider ces investissements afin de s'assurer que les budgets alloués aux activités de formation contribuent réellement à la performance des organisations et des travailleurs.

Dans une bonne démarche d'ingénierie et de management de la formation, il est indispensable de fixer dès le départ les objectifs et résultats attendus des actions de formation.

Dans ce but, le processus de formation se décompose en quatre étapes où chacune d'elle apporte une valeur ajoutée :

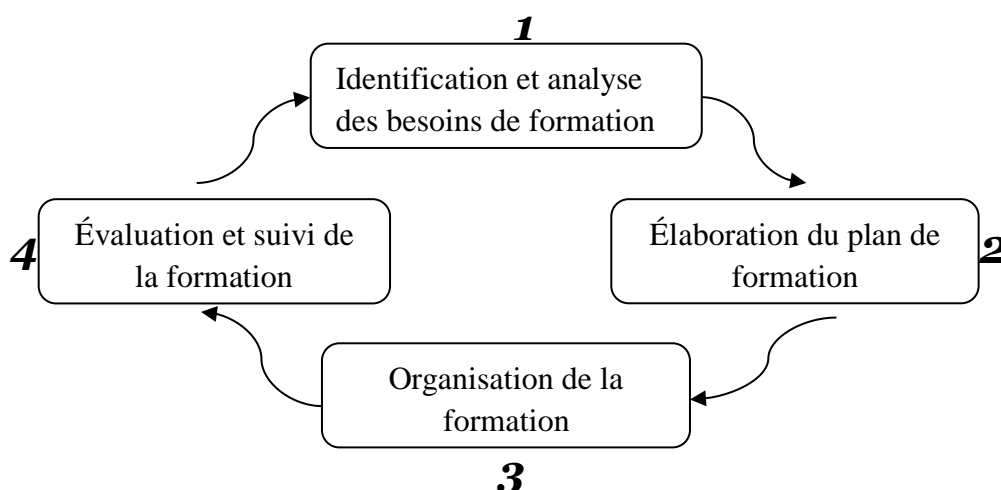


Figure I.2 : Le processus de gestion de la formation [FILALI, 2009]

Le tableau suivant donne un descriptif ainsi que le rôle des agents de la Gestion des Ressources Humaines pour chacune des étapes.

Tableau I.1 : Description des étapes du processus de formation

Étapes	Description	Rôle de la GRH
<b>1 Identification et analyse des besoins de formation.</b>	À cette étape, on détermine quelles compétences particulières sont à développer pour répondre à des problèmes (évolution technologique, dysfonctionnement, etc.) ou pour s'inscrire dans un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préciser les changements souhaités ;</li> <li>- Choisir des méthodes de collecte de données ;</li> <li>- Rechercher les ressources (humaines, financières) ;</li> <li>- Réaliser ou faire faire le travail de définition des besoins ;</li> <li>- Créer un climat de collaboration entre tous les acteurs concernés ;</li> <li>- Susciter la participation.</li> </ul>
<b>2 Élaboration du plan de formation</b>	Il s'agit ici de décrire le plan global de formation. Une description de chaque action de formation est faite afin d'informer les participants des objectifs et de clarifier l'entente avec les formateurs. Il doit respecter certains critères pour répondre aux exigences de la loi favorisant le développement de la formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger le plan de formation global ;</li> <li>- Valider le plan.</li> </ul>
<b>3 Organisation de la formation</b>	Cette étape permet de définir les conditions et modalités de réalisation de la formation, effectif, catégorie, lieu, période, durée, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer le budget et le processus ;</li> <li>- Développer un climat de collaboration ;</li> <li>- Finaliser et communiquer le plan de formation globale ;</li> </ul>

<b>4</b> <b>Évaluation et suivi de la formation</b>	Cette étape vise à mesurer la satisfaction, les apprentissages, l'atteinte des objectifs et l'impact de la formation dispensée.	- Réaliser ou faire réaliser les évaluations et en communiquer les résultats ; - Faire un bilan annuel.
--	---	--

Il existe par ailleurs dans la littérature de l'ingénierie de la formation, trois sous étapes du processus de gestion, représentées dans le schéma suivant :

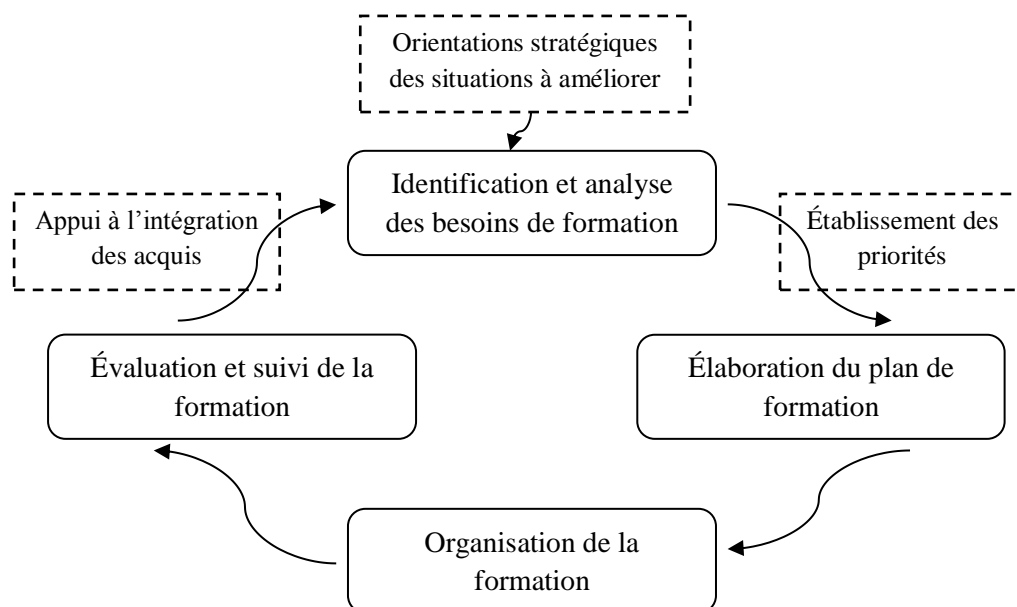


Figure I.3 : Les sous étapes du processus de gestion de la formation [FILALI, 2009]

Ces dernières ne sont malheureusement pas appliquées ni même connues par toutes les organisations et pourtant leur importance n'est plus à démontrer. Le tableau suivant décrit chacune des sous étapes.

Tableau I.2 : Description des sous étapes du processus de formation

Étapes	Description	Rôle de la GRH
<b>Rappel des orientations stratégiques et des situations à améliorer</b>	À cette étape, il s'agit de préciser la vision et les orientations en matière de formation pour l'organisation : - Gestion prévisionnelle des compétences - Politique de formation continue	- Analyser les défis et enjeux du domaine ; - Identifier les situations à améliorer ; - Cibler les emplois sensibles ;
<b>Établissement des priorités</b>	Cette étape permet d'évaluer les coûts et de choisir les activités à réaliser en fonction des ressources disponibles.	- Gérer le processus d'identification des priorités.



<p><b>Appui à l'intégration des acquis</b></p>	<p>Cette étape regroupe toutes les actions de gestion prévues pour favoriser et soutenir, au travail, le transfert des acquis de formation.</p>	<p>- Recommander des activités de renforcement et de transfert des acquis. - Contribuer à la mise en place des conditions qui facilitent l'intégration des acquis.</p>
--	---	--

Pour obtenir une formation cohérente et efficace, il est essentiel de procéder à une bonne analyse des besoins de formation ainsi qu'à l'élaboration de mécanismes permettant de favoriser puis d'évaluer le transfert des acquis.

Dans son ouvrage, Rivard [RIVARD, 2000] met l'accent sur le fait que la procédure de formation doit s'inscrire dans un cycle continu, étant donné que le capital-compétence se détériore progressivement et que les changements requièrent l'acquisition continue de nouveaux savoirs. L'action de formation ne peut être comprise que dans un processus continu, évolutif et donc adaptatif et récurrent. L'évaluation de l'impact de la formation (étape 4 du processus) servira de point de départ à un nouveau cycle de formation.

La figure en annexe 5 illustre cet aspect cyclique.

#### **I.4.2- L'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines**

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de :

- la résolution des dysfonctionnements au sein de l'entreprise.
- La gestion prévisionnelle des compétences ;
- Le maintien de l'employabilité des salariés.

##### **a. La résolution des dysfonctionnements**

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche. Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies, une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à leur résolution. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, l'amélioration des conditions de travail, etc. Ces dysfonctionnements peuvent engendrer des erreurs de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant, une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines...).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler être une rectification de l'anomalie constatée au niveau de la structure de l'entreprise.

**b. La gestion prévisionnelle des compétences**

La gestion des ressources humaines se décline dans le langage des compétences, de l'acquisition des compétences (recrutement) à leur cessation (licenciement, retraite, démission) en passant par leur développement (formation).

L'homme devenant un déterminant important pour toute gestion prévisionnelle à travers l'ajustement des ressources aux besoins futurs.

La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés. Les recommandations auxquelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins de formation, permettent de concevoir des plans de formation pour une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement des compétences futures nécessaires à l'entreprise.

**c. Le maintien de l'employabilité des salariés**

Maintenir l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité représente une co-responsabilité d'un salarié et de son entreprise.

On peut définir l'employabilité comme l'attractivité que présente le salarié sur le marché du travail. L'employabilité pour le salarié est relative :

- Aux compétences maîtrisées ;
- A l'existence d'un projet professionnel ;
- A la capacité de se situer dans le marché du travail.

Pour l'entreprise, les dispositifs qui participent à son développement sont nombreux, on pourra citer :

- La gestion des compétences ;
- L'information sur la stratégie de l'entreprise ;
- Des dispositifs de mobilité...

La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

### **I.4.3- La relation « Formation - Développement des compétences »**

Le terme de compétence fait partie du langage commun dans une entreprise. Des expressions telles que « c'est un professionnel, il est compétent », « je désire tel type de compétence » sont courantes.

Il est cependant indispensable de définir plus précisément cette notion.

La compétence est « un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » [DENNERY, 2000].

Pour compléter, on peut dire que :

La compétence est un savoir-mobiliser d'un ensemble de ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, aptitudes), combiné de façon spécifique et complété par la mobilisation des ressources de l'environnement afin de gérer une situation professionnelle, dans le but de produire des résultats positifs à certains critères de performance qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier.

La gestion d'une situation professionnelle dépend de la personnalité des collaborateurs en accord avec leurs attitudes, et bien sûr, des savoirs, savoir-faire et aptitudes. Mais seules ces trois dernières variables sont réellement et rapidement sensibles à la formation.

Le but de la formation est d'accroître les compétences des collaborateurs, ce qui revient à dire que la formation favorise l'acquisition des ressources (connaissances, savoir-faire, savoir-être) qui vont servir par la suite à fournir le rendement attendu.

Cependant, des problèmes beaucoup plus complexes sont posés dans la mesure où nous entrons dans le champ du comportement, la formation telle qu'elle est mise en œuvre n'est probablement pas la réponse immédiate et ne suffit certainement pas.

Les problèmes liés à la volonté de fournir le rendement comme par exemple, les problèmes de conduite (les attitudes, les objectifs personnels, la motivation,...) empêchent le bon usage des compétences et par conséquent le développement.

Former par acquisition de savoir est probablement la voie royale parce que c'est celle qui permet à l'apprenant de se situer, d'avoir une meilleure compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie...et donc de faire évoluer à terme, par lui-même, son comportement.

Il est néanmoins nécessaire de coupler la formation à d'autres modes d'enrichissement des hommes et de la vie au travail : culture et vie d'équipe, styles de management, communications et ouverture dans et hors entreprise.

#### **I.4.4- La relation « Formation- Motivation »**

La motivation apparaît comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et orienté vers un objectif. Un salarié peut être motivé en situation de travail ou tout au contraire, démotivé. En reprenant la déclinaison de MASLOW Abraham<sup>8</sup>, on peut schématiser les facteurs explicatifs de la motivation ou la démotivation<sup>9</sup>. (Voir annexe 6)

Pour anticiper et prévenir toute baisse de motivation et d'implication du salarié dans sa fonction, des mesures sont indispensables.

- En évaluant les effets d'un manque ou d'une diminution de la motivation sur l'organisation (tableaux de bord sociaux) :
  - Sur le plan quantitatif : turn-over, absentéisme, accidents de travail, qualité moindre des produits ou des processus ;
  - Sur le plan qualitatif : conflits interrelationnels, conflits sociaux, participation moindre à la vie sociale de l'organisation.
- En menant des études psychotechniques : entretiens d'évaluation, questionnements, etc.

Les résultats de cette mesure mettront en avant les types d'actions à entreprendre pour favoriser la motivation au travail.

Les managers doivent alors mettre en place une gestion dynamique en élaborant :

- Une politique de rémunération ;
- Un style managérial participatif et responsabilisant ;
- Une organisation qui donne du sens à l'action et qui socialise les acteurs ;
- Et enfin, une politique de valorisation des ressources humaines, qui au-delà de la rémunération, comprend des facteurs « plus qualitatifs » qui peuvent motiver et impliquer le salarié. Ces facteurs, intégrés à la gestion des ressources humaines cherchent à valoriser ces ressources par :

---

<sup>8</sup> MASLOW Abraham(1908,1970), psychologue considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins

<sup>9</sup> [www.managmarket.com/managementdesorg/dossier-7-de-la-motivation-l-implication-au-travail.pdf](http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier-7-de-la-motivation-l-implication-au-travail.pdf)

- Une organisation (temps de travail en particulier) et des conditions de travail : faciliter l'exécution des tâches du salarié ;
- Une gestion prévisionnelle des emplois et carrières : permettre au salarié de se projeter dans le temps en termes de métiers et de perspectives d'évolution ;
- Une gestion des compétences : capitaliser les savoirs en les faisant évoluer, c'est là qu'intervient la formation par laquelle le développement des compétences est possible ;
- La formation devient alors, facteur d'évolution des compétences et indirectement serviteur de la motivation.

### **Conclusion**

Ce chapitre a mis en relief la dimension importante du processus par lequel l'acteur s'approprie de nouvelles ressources, un processus jugé indispensable et inévitable si l'entreprise veut répondre aux défis de l'innovation et de la compétitivité.

La formation, l'un des canaux importants, préserve et accroît le capital-compétence de l'entreprise, une préoccupation de la politique formation en cohérence avec la politique ressources humaines de l'entreprise.

Le choix sur le type de formation à mettre en place doit être pensé par rapport à la stratégie de l'entreprise en tenant compte de la situation actuelle et future des environnements externe et interne, et aussi par rapport au résultat économique escompté.

Quel que soit la typologie de la formation, le plus important est qu'elle soit adaptée et qu'elle réponde à la fois aux attentes des salariés et de l'entreprise.

La qualité de la formation et son succès reposent sur la cohérence et l'efficacité de chaque étape du processus.

C'est à partir de ce dispositif que l'on voit que la formation est l'une des conditions pour l'amélioration de la qualité du travail.

Gérer les hommes suppose tenir compte du caractère autonome des individus, d'où l'importance de la motivation et de l'implication du salarié dans son travail qui sont le résultat final d'une gestion dynamique de la formation en synergie avec d'autres politiques des ressources humaines.

La formation anticipatrice et participative, apporte à l'entreprise les ressources en compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain.

## Chapitre II :

### Le concept de performance et sa mesure

## Introduction

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion, il occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle, puisqu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux. De très nombreuses recherches s'intéressent à l'identification de paramètres particuliers ayant une influence sur la performance.

Qu'elle soit industrielle, organisationnelle ou autre, celle-ci est le plus souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux. Toutefois, ces critères ne représentent qu'une vision singulière de l'organisation, la vision économique.

Le pilotage de la performance, mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, il s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise [MASANOVIC, 2010].

Dans ce travail, nous nous intéressons à l'évaluation de la performance du processus de formation. La formation étant une fonction support de l'entreprise, telle que le système d'information, la RH, le commercial,..., les méthodes financières et économiques ne permettent pas son évaluation et ne sont pas en mesure de répondre aux questions suivantes :  
Comment savoir si une fonction support dans l'entreprise apporte une vraie valeur ajoutée ?  
Comment mesurer son niveau de performance en vue de l'améliorer ?

Le **Modèle d'Evaluation Fonctionnelle** « **MEF** » [AUTISSIER et SIMONIN, 2009] est une méthode simple et claire, qui permet d'évaluer une fonction support, de trouver les points à améliorer, savoir aussi ce qu'il faut externaliser et ce qu'il faut garder. Dans un contexte de fusion ou d'acquisition, elle permet aussi d'évaluer les performances des fonctions support à réunir.

Nous entamerons ce chapitre par la définition du concept de performance qui sera suivi d'une présentation des méthodes permettant de la mesurer, enfin nous présenterons le **MEF** et son application.

## **II. 1- La performance : définition, approche et mesure :**

### II.1.1- Définitions et approches de la performance :

#### a) Définitions : [KHEMAKHEM, 1976]

En latin *Performare* signifie donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation et, en l'occurrence, de l'entreprise, consiste donc à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

En anglais *To perform* signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable. C'est aussi, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Enfin, c'est accomplir quelque chose qui exige de l'habileté ou une certaine aptitude.

En français, *Performance* désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un individu ou un organisme réagit à des stimulations ou atteint les objectifs qui lui sont fixés. Cette manière est analysée selon deux critères :

- L'efficacité, qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quels que soient les moyens mis à disposition ;
- La productivité, qui permet de comparer les résultats produits aux moyens engagés.

Des trois éléments de définition qui précèdent, il se dégage une notion de performance qui peut se résumer ainsi : *La performance désigne l'efficacité et la productivité avec laquelle on atteint les objectifs attendus.*

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

Nous pouvons conclure en donnant la définition suivante : « *une entreprise est performante veut dire qu'elle atteint ses objectifs stratégiques* » [LORINO, 1997]

#### b) Approches :

##### ♦ Approche financière : [AIB, 2005]

C'est la première voie empruntée pour évaluer la performance, portée par l'organisation taylorienne des entreprises depuis les années 1920. Les objectifs consistaient à « *minimiser les coûts de production* », en particulier les coûts directs essentiellement composés des coûts de la main d'œuvre.



Dans ce cadre-là, un contrôle de gestion est effectué dans lequel, une évaluation à posteriori des opérations financières et commerciales de l'entreprise est réalisée permettant de déterminer la performance obtenue.

Plusieurs outils de contrôle existent : la comptabilité générale, la comptabilité analytique et la gestion budgétaire.

♦ **Approche socio industrielle** : [AIB, 2005]

Elle complète l'approche financière et consiste à déterminer le lien entre la performance de l'entreprise et son climat social et organisationnel. L'objectif étant la recherche de facteurs d'efficacité et de productivité dans l'organisation taylorienne qui conduisent à la performance et à son amélioration.

♦ **Approche productiviste** : [TANGEN, 2004]

Apparue avec le management scientifique des entreprises, cette approche exprime la performance de l'entreprise par la productivité, ces deux termes étant utilisés de manière interchangeable par les managers.

De façon générale, la productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle constitue, en fait, une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services. [GAMACHE et LAPRISE, 2005]

Toutefois, la notion de performance ne se résume pas aux différentes significations de la productivité, elle intègre aussi tous les aspects (objectifs) relatifs au coût, à la flexibilité, la célérité, la fiabilité et la qualité.

♦ **Approche orientée client** : [AIB, 2005]

Née avec le développement du marketing moderne pendant les années 80, cette approche a pour objectifs l'amélioration et le perfectionnement des pratiques afin de fidéliser les clients et d'assurer aussi une meilleure synchronisation des flux entre l'entreprise et ses partenaires.

Deux approches orientées client ont vu le jour, il s'agit du **CRM** (Customer Relationship Management) et de l'**ECR** (Efficient Consumer Response).

L'**ECR** a pour objectif d'améliorer le service client en réduisant les temps du cycle (fournisseur – producteur – distributeur) tout en minimisant les coûts et pertes dus à l'accumulation des stocks.

Le CRM a pour objectif de fidéliser le client grâce au maintien de relations de plus en plus personnalisées qui conduisent à faciliter, pour le client, le choix des produits exactement conformes à ses attentes et aussi de lui assurer un service adapté et unique qui réponde à ses besoins spécifiques de l'instant.

### II.1.2- Evaluation de la performance ; notions et conditions d'efficacité :

#### a) La nécessité d'évaluer pour piloter :

La question du pilotage est omniprésente dans les entreprises et l'évaluation peut en être l'élément déclencheur dans le sens où elle consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener. Il ne suffit pas de faire mais de savoir si ce que l'on fait correspond à ce qui devrait être fait, dans les meilleures conditions de coûts et de qualité.

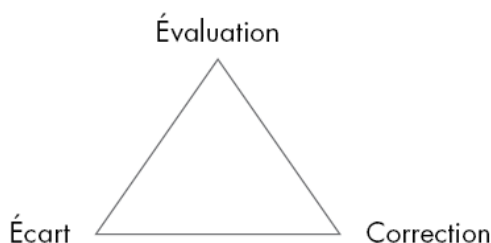


Figure II.1 : Le triptyque du pilotage [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]

La boucle du pilotage représentée dans la figure II.1 ne peut être réalisée sans mesure. Elle peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage, car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. C'est donc une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources.

#### b) Notion d'évaluation de la performance :

Il y a un principe selon lequel il n'y a de science que du mesurable : toute validation théorique d'un phénomène ne passe-t-elle pas par la mesure fiable de ses effets ?

Ce principe ne laisse pas indifférents les chercheurs qui, soucieux de participer à la performance de l'organisation [GALAMBAUD, 2002], ont orienté leurs travaux sur le lien entre la performance des entreprises et leurs différentes pratiques de gestion en RH, en finances,...

Depuis lors, une question préoccupe chercheurs et praticiens: «Comment évaluer la performance?» Si la question est universelle, les réponses apportées sont à l'évidence très nombreuses, en raison de la diversité des contextes dans lesquels se situent les entreprises et de la position de ceux-là même – chercheurs ou praticiens – qui formulent la question.

♦ **Définition de l'évaluation** [GALAMBAUD, 2002]

Dans son sens le plus habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la " valeur d'un objet ". Évaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la " valeur d'un objet ". Si les praticiens sont intéressés par les recherches académiques, ils restent toutefois dubitatifs quant à la capacité de ces recherches à fournir un cadre d'application dans leur propre organisation. C'est sans doute parce que les questions du terrain empruntent des voies différentes de celles de la recherche.

Il y a sans doute de bonnes et de mauvaises performances, mais il n'y a pas une « vraie » mesure de la performance. Encore faut-il qu'elle ait un sens, et que la mise en œuvre d'outils d'évaluation ne soit pas assimilable à un simple rituel. Pour répondre aux exigences d'une action raisonnée et sortir des solutions toutes faites, un cadre d'analyse est indispensable.

♦ **Des dispositifs d'évaluation pertinents...** [GILBERT et CHARPENTIER, 2004]

La pertinence de l'évaluation peut être recherchée à différents niveaux. Lorsque la direction générale d'une entreprise fixe une mission unique, la priorité porte sur l'atteinte d'un objectif particulier qui peut s'évaluer par un type d'instrumentation particulier. Mais lorsqu'il y a plusieurs missions fixées, plus ou moins hiérarchisées, la mesure de l'atteinte des différents objectifs justifie alors la mise en œuvre de plusieurs types d'évaluation qui devront être articulés entre eux.

♦ **ayant une cohérence d'ensemble** [GILBERT et CHARPENTIER, 2004]

Par cohérence, on entend que les différentes décisions afférentes au processus d'évaluation sont logiques entre elles. L'évaluation de la performance peut être vue comme un processus composé d'un ensemble de caractéristiques en interaction, chacune appelant une réponse à une question d'ordre pratique :

- Le but de l'évaluation (Évaluer, pour quoi faire ?). Correspond au résultat attendu ;
- L'objet (Évaluer quoi ?). C'est-à-dire ce sur quoi porte effectivement l'évaluation ;
- Le méthode à adopter (Comment faire ?)
- La périodicité (A quel moment évaluer ?)

- Les évaluateurs (Qui participe à l'évaluation ?)
- Le responsable du processus d'évaluation (Qui est responsable ?). La question n'est évidemment pas seulement de dire dans quelle proportion tel ou tel acteur est responsable, mais en quoi il est responsable. La réponse relève d'une clarification au cas par cas.

La cohérence est aussi « externe », c'est-à-dire qu'il doit y avoir une articulation logique entre l'ensemble des éléments constitutifs du dispositif d'évaluation d'une part, et entre ce dispositif et les autres éléments du système de gestion, d'autre part.

## **II. 2- Les Systèmes de mesure de la performance :**

Au cours de la décennie 90 de nombreux développements et multiples propositions en termes de systèmes de mesure de la performance basés, pour la plupart, sur l'axe financier ont vu le jour. Ces méthodes, trop financières, sont rapidement apparues insuffisantes pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise en cours d'année.

Les managers regrettent qu'elles ne prennent pas en compte les multiples aspects de la performance, tels que la satisfaction client, la croissance des ventes, la productivité du travail, la qualité, le turnover, etc., qui sont autant de facteurs critiques à surveiller pour que l'entreprise parvienne à ses fins. Ils ont également besoin d'indicateurs synthétiques pour piloter et régulièrement faire le point. Ces indicateurs sont regroupés sous forme de tableaux de bord dans une analogie évidente avec le tableau de bord de la voiture ou de l'avion.

### **II.2.1- Quelques méthodes fréquentes pour mesurer la performance :**

La littérature managériale propose différentes méthodes pour construire les outils de pilotage d'une entreprise ou d'une partie de celle-ci. À la différence des techniques d'évaluation financière, les outils de pilotage sont plus ancrés dans l'opérationnel et recherchent des indicateurs pertinents pour mesurer l'efficacité et l'efficacités des processus productifs. Tels que le Tableau de Bord, ou le Tableau de Bord stratégique (le Balanced Score Card ou encore le Navigateur Skandia).

#### **a) Le Tableau de Bord : approche française**

Le tableau de bord « *est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions* » [BOUQUIN, 2001]. Cette définition traduit le fait qu'il n'existe pas un modèle de tableau de bord, mais des tableaux de bord spécifiques propres à chaque type de

décision et parfois même propres à chaque décideur. Le tableau de bord doit dépendre de la finalité poursuivie et être adapté aux conditions dans lesquelles il va être utilisé. Les indicateurs qui peuvent y figurer pour mesurer au mieux la performance doivent être structurés afin d'être générateur de sens pour les managers. L'idée est simple, sa mise en œuvre est plus compliquée.

Pour appréhender convenablement le concept de tableau de bord en gestion, nous pouvons développer une analogie avec le tableau de bord de l'avion et de la voiture présentant deux niveaux de complexité bien différents.

A observer ces tableaux de bord, plusieurs remarques peuvent être faites.

Ces deux tableaux de bord réunissent une double série d'indicateurs qui se complètent pour former un tout cohérent dont les éléments sont imbriqués les uns dans les autres :

- *Des indicateurs d'état* (jauge de carburant, niveau de l'huile, températures intérieure et extérieure). Ils indiquent où en sont les principaux paramètres de l'avion ou de la voiture.
- *Des indicateurs d'évolution* (compteur de vitesse, consommation moyenne de carburant, nombre de kilomètres parcourus). Ils indiquent comment évoluent l'avion ou la voiture.

Le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs mais pas n'importe quels indicateurs :

- Ils doivent mesurer des *états* et des *évolutions*. Ils sont donc de deux natures complémentaires. Certains doivent permettre de répondre à la question « *qu'ai-je réalisé ?* » et s'appuieront sur les réalisations passées de l'entreprise. Ce seront alors des indicateurs de **résultat** ou d'**état**. D'autres doivent permettre de répondre à la question « *où allons-nous ?* » en fonction de la façon dont évolue l'entreprise. Ils seront alors **prédictifs** ou **avancés**.
- Ils doivent servir à piloter un système, c'est-à-dire, un ensemble d'éléments en interaction compris dans des frontières clairement définies.

Au final, il apparaît que la conception d'un tableau de bord dépend de plusieurs variables qui sont:

- Le degré de complexité du système à piloter.
- La possibilité de traitement de l'information.
- Les coûts des dispositifs.
- Les finalités du système à piloter.
- La stratégie mise en œuvre pour parvenir à ces fins.
- Le poids de l'histoire et des routines.
- Les informations externes de l'environnement.

Il ne sert donc à rien d'avoir des indicateurs annuels de performance car ils ne permettent pas au manager d'agir de façon appropriée. [BERLAND, 2009].

**Un bon tableau de bord de gestion**

- Accepté par tous
- Compris de tous
- Utile à tous
- Prospectif
- Des indicateurs financiers et non financiers

**Un mauvais tableau de bord de gestion**

- Collection d'indicateurs préexistants
- Imposé
- Rétrospectif
- Evaluant partiellement la performance
- Outil financier ou budgétaire

**b) Le Balanced Score Card (Tableau de Bord Equilibré) de David Norton et Robert Kaplan : approche américaine**

« *What you measure is what you get* », c'est par cette phrase que débute le premier article de Robert S. Kaplan et David P. Norton qui introduit le concept de Balanced Score Card (BSC). S'en suivent alors trois autres articles, deux livres, une association et de très nombreuses conférences sur le sujet. [MARLOT, 2006]

[KAPLAN et NORTON, 1998] suggèrent dans leurs travaux que ce dont a besoin le décideur pour l'évaluation de la performance, c'est une représentation équilibrée entre les mesures financières et les mesures opérationnelles (non financières). Et à travers leur proposition relative au Balanced Score Card, ils ont conçu un cadre permettant de construire un ensemble de mesures donnant au décideur un aperçu rapide et global de ses activités.

Selon ses concepteurs « *Le tableau de bord prospectif est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie, pas de l'élaborer* ». Ainsi, Kaplan et Norton positionnent leur tableau de bord en aval de la conception de la stratégie dans les phases de mise en œuvre, car ils considèrent que les conditions de réussite de l'entreprise résident dans sa capacité d'exécuter la stratégie. Aussi, le Balanced Score Card vient pour garantir l'alignement stratégique qui permet la cohésion et la convergence des ressources sur la stratégie. [CHABIN et NARO, 2004]

Le Balanced Score Card exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.

C'est un outil mis à la disposition des dirigeants. Ainsi, ce sont les niveaux supérieurs qui définissent les indicateurs. Ceux-ci sont ensuite déclinés aux niveaux inférieurs selon une

démarche « Top-Down ». Le tableau de bord traduit ainsi la stratégie des dirigeants en objectifs concrets pour les exécutants. [CLIVILLE, 2004]

Ce système de mesure de performance permet au manager de suivre la performance de ses activités à travers quatre perspectives importantes à savoir : les perspectives financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

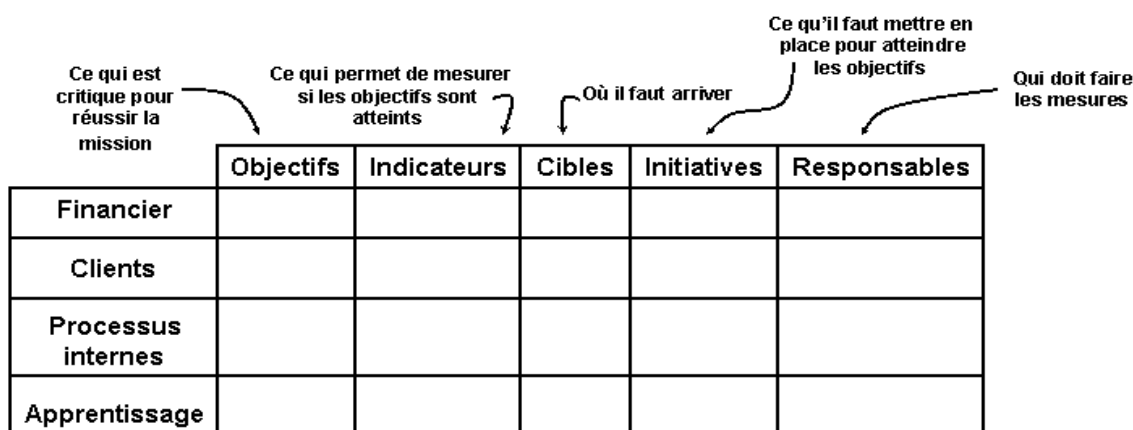


Figure II.2 : Représentation d'un Balanced Score Card. [MARLOT, 2006]

L'architecture du BSC est la suivante : [AIB, 2005]

♦ **La perspective financière** : *comment nous perçoivent les actionnaires ?*

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le retour sur investissement ou le résultat d'exploitation, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

♦ **La perspective client** : *comment nous perçoivent nos clients ?*

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par une croissance de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client.

♦ **La perspective processus internes** : *Quels sont les processus internes clés de la réussite ?*

La qualité des produits ou services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par conséquent la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie

englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de la valeur sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation.

- ♦ **La perspective apprentissage organisationnel** : *comment organiser notre capacité à progresser ?*

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois volets : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

#### ✚ **Caractéristiques du BSC** : [CLIVILLE, 2004]

- Le BSC est un tableau de bord stratégique valorisant l'actionnaire et le client. Il traduit la stratégie de toute l'entreprise en actions au niveau opérationnel ;
- C'est un tableau de bord équilibré : la performance financière (axe financier) est complétée par une performance non financière (axe apprentissage organisationnel, axe processus internes et axe clients) ;
- Il est prospectif sur chacun de ces axes, deux types d'indicateurs sont systématiquement définis : des indicateurs de résultat et des indicateurs avancés (de processus) pour suivre les améliorations à court terme ;

#### ✚ **Limites de la méthode** :

Selon [AUTISSIER et DELAY, 2008] :

- Le tableau de bord prospectif crée une hiérarchie entre ces quatre dimensions, en les subordonnant toutes à l'axe financier ;
- Cet outil permet de mieux piloter la stratégie, mais ne dispense pas d'un système de veille pour la faire évoluer, les indicateurs utilisés ne renseignant pas sur les facteurs de changement de l'environnement.

Selon [WEGMAN, 1999] :

- La structure du tableau renvoie à une logique industrielle de l'entreprise ;
- Il repose sur une acception traditionnelle et statique de la stratégie fondée sur la primauté d'une analyse externe (opportunités/menaces), couplée ensuite à une analyse interne



(forces/faiblesses). Les éléments d'analyse relatifs aux ressources humaines ne sont appréhendés que de façon secondaire dans l'élaboration d'une stratégie.

- Il ne prend pas en compte le capital humain qui, pour les sociétés de services notamment, constitue le principal générateur de profit.

C'est sur cette dimension que se focalise le navigateur Skandia qui constitue une illustration plus novatrice des tableaux de bord stratégiques.

**c) Le Navigateur SKANDIA (le Tableau de Bord du Capital Intellectuel):  
approche suédoise [EDVINSSON et MALONE, 1997]**

Les modèles de tableaux de bord du capital intellectuel, ou TBCI, constituent une autre illustration des tableaux de bord stratégiques et ont été élaborés en s'inspirant du BSC [WEGMANN, 2001]. Le navigateur de, l'entreprise d'assurances suédoise Skandia, constitue la forme la plus achevée de TBCI [EDVINSSON et MALONE, 1997].

À la fin des années 80, Skandia, une société d'assurances suédoise, s'est interrogée sur la manière de mesurer et de rendre tangible son capital intellectuel. En tant qu'entreprise de services, les dirigeants de Skandia ont pensé que leur système de management devait reposer sur la variable humaine et l'implication de leurs salariés. En reprenant une structure similaire au tableau de bord prospectif, Edvinsson, en charge du capital intellectuel de la société Skandia, a construit un nouveau modèle de pilotage d'une entreprise en privilégiant la dimension humaine. Ce modèle, le Navigateur Skandia (*Skandia Navigator*), reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant de l'idée que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Ici, la perspective financière est un des facteurs de performance parmi cinq.



Figure II.3 : Le navigateur de Skandia [EDVINSSON et MALONE, 1997] p.68

Pour présenter cette méthode, les auteurs utilisent la métaphore de la maison. L'axe financier serait le toit : il résume ce qui a été fait dans le passé. L'axe clients et l'axe processus seraient les murs : ils nous ramènent à la création de valeur que l'entreprise peut réaliser aujourd'hui. L'axe renouvellement et développement correspondrait aux fondations : il représente la façon dont l'entreprise prépare son avenir et la distance prise par rapport au passé. Enfin, à ces quatre axes constituant le capital structurel de l'entreprise, vient s'ajouter l'axe humain : celui-ci est au cœur de la maison et alimente tous les autres domaines. [EDVINSSON, 1997]

Les indicateurs utilisés pour les quatre axes communs au navigateur Skandia et au BSC sont différents, car l'optique des deux tableaux de bord n'est pas la même.

**L'axe financier** s'intéresse à la façon dont le capital immatériel de l'entreprise se convertit en argent, avec des indicateurs comme le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ou le retour sur investissement d'une innovation.

**L'axe clients** traite du type de client, du degré de fidélité du client, de l'assistance au client et de la réussite de la relation client.

**L'axe processus** s'intéresse surtout à l'informatique : il tente d'évaluer l'âge des équipements, leur rendement, leur contribution à la productivité et à la valeur créée par l'entreprise.

**L'axe renouvellement et équipement** est une liste d'indicateurs évaluant les évolutions de l'environnement et des capacités de l'entreprise. Les indicateurs traitent généralement des six aspects suivants :

- Évolution des besoins des clients ;
- Attrait de l'entreprise sur les marchés ;
- Poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés ;

- Rôle du partenariat dans le développement de la firme ;
- Évolution prévue des infrastructures ;
- Niveau de formation et de dynamisme des collaborateurs.

**L'axe humain**, cinquième axe stratégique du navigateur Skandia se décompose en trois critères génériques de performance, qui se subdivisent à leur tour en indicateurs :

- La compétence des employés est mesurée par leurs connaissances (savoir) et leur savoir-faire.
- L'attitude des employés est estimée par leur motivation, leur comportement et leur conduite.
- Leur agilité intellectuelle (désir d'approfondir leurs connaissances, de chercher à en acquérir de nouvelles, et aptitude à intégrer ces nouvelles capacités dans le fonctionnement de l'entreprise) se mesure par des indicateurs comme l'innovation, l'imitation et l'adaptation.

Lorsqu'on étudie la structure du navigateur Skandia, on remarque immédiatement la place prépondérante accordée aux indicateurs du capital humain, à égalité avec les indicateurs des quatre autres axes stratégiques. L'analyse de cet outil s'appuie sur une description des ressources et des compétences internes en amont de l'étude des caractéristiques de l'environnement. Cet outil est mieux adapté aux entreprises de services qu'aux organisations industrielles où l'activité est plus standardisée. [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]

#### **Caractéristiques du navigateur SKANDIA :**

- C'est un type de tableau de bord stratégique valorisant les ressources internes de l'entreprise ayant pour origine le capital humain et pour finalité la production de produits et services, en passant par la gestion du capital structurel de l'entreprise [WEGMAN, 1999] ;
- Il distingue le capital humain (savoirs, savoir-faire, attitude, comportement et agilité) du capital structurel (organisation et relations avec les partenaires) [WEGMAN, 2001];
- Selon son concepteur [EDVINSSON et MALONE, 1997], sa spécificité tient au fait qu'il procède à une analyse du capital intangible de l'entreprise et qu'il est conçu sur la base d'une approche ressources de la stratégie [WEGMAN, 2001].

**✚ Limites de la méthode :**

Selon [WEGMANN, 1999], On distingue trois limites principales pour le navigateur :

- Il est proposé par son auteur comme généralisable à chaque entreprise (approche normative). Pourtant, il renferme de façon sous-jacente, une certaine vision de l'entreprise.
- Il est le fruit d'une démarche de construction analytique, consistant à décomposer la performance de l'entreprise selon une logique déterminée. Or, cette démarche pose problème lorsqu'on recherche un moyen de caractériser de façon synthétique la performance globale de l'entreprise. En effet, une agrégation des indicateurs issus de la démarche analytique n'est pas satisfaisante.
- Enfin, il se situe dans une approche orientée objectifs du contrôle de gestion. Il ne permet pas d'envisager l'entreprise dans sa dimension sociale, c'est-à-dire, de saisir l'influence des comportements humains sur le fonctionnement d'un tel instrument et vice versa.

On peut également ajouter que ce type de modèle a été mis en place dans des entreprises où le partage de l'information et la culture de la transparence sont très importants. Il semble d'ailleurs très difficile à mettre en place sans un soutien inconditionnel de la Direction Générale. Ce dernier point rend l'application du navigateur Skandia difficilement envisageable dans des entreprises où la communication et le management des connaissances ne sont que des approches naissantes, ce qui est le cas pour la plus part des entreprises en Algérie.

**d) Le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle MEF : [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]**

La recherche de performance, qui s'est dans un premier temps matérialisée sur les processus de production (automatisation, optimisation des stocks, réduction des achats), s'oriente désormais vers les fonctions support des entreprises.

Le modèle MEF propose une réponse méthodologique et opérationnelle à toutes ces questions en complément des approches d'évaluation financière et des tableaux de bord stratégiques.

Une fonction support d'entreprise est un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour les autres services, dans le but de favoriser l'activité de ces derniers. Une fonction support est constituée d'individus dotés de compétences, de matériel et d'une organisation ; cet ensemble a un coût et sa performance s'analyse en rapportant ce coût à la quantité et à la qualité des prestations réalisées. L'enjeu de leur pilotage, auquel le modèle

MEF apporte des solutions, est double : performance opérationnelle et stratégique.

Les fonctions support sont surtout présentes dans les moyennes et grandes organisations. Dans les petites entreprises, elles sont souvent intégrées à une fonction administrative générale. Lorsque la technicité est trop importante, les PME font généralement appel à la sous-traitance, comme c'est le cas avec l'informatique.

Les principales fonctions support sont : Le contrôle de gestion, les ressources humaines, le marketing, la comptabilité, le commercial, la communication, l'informatique, les systèmes d'information, la logistique, le juridique, l'audit, la finance, ...

Ces fonctions support peuvent s'accompagner de missions transverses sans structure propre, mais qui ont la même problématique de pilotage, telles que la conduite du changement, la formation, la communication interne, la gestion de la connaissance, etc.

L'évaluation de la performance d'une fonction support se structure autour de quatre grands thèmes qui sont *les activités, les compétences, les ressources et les clients*.

♦ **Mesurer les activités d'une fonction support**

*La fonction support réalise-t-elle tout ce qu'elle devrait faire ?* Cette question concerne la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité réelle et l'activité théorique. Cela oblige à formaliser les produits et prestations, et à les comparer à un référentiel exhaustif pour déterminer des écarts d'activités.

♦ **Mesurer les compétences d'une fonction support**

*Les professionnels de la fonction support sont-ils compétents ?* Cette question s'intéresse à la compétence des individus qui occupent les postes de la fonction support. Pour réaliser les produits et prestations, l'entreprise dispose-t-elle des compétences nécessaires ? Quel est le niveau de compétence des salariés et quelles sont les actions à mener en fonction d'un niveau d'ambition affiché ? L'évaluation des compétences existantes et souhaitées ainsi que les écarts permettront d'apporter des éléments de réponse aux questions posées.

♦ **Mesurer les ressources allouées à une fonction support**

*L'organisation de la fonction support est-elle performante ?* Cette question concerne l'évaluation des ressources qui sont mobilisées pour la faire fonctionner. La notion de ressources est ici comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Cela comprend l'organisation, le style de management, mais aussi les coûts engagés en dépenses d'investissement et de fonctionnement.

♦ **Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support**

*Les clients de la fonction support sont-ils satisfaits des prestations ?* Cette question concerne les clients de la fonction support et leur niveau de satisfaction. Une fonction support livre ses prestations à différents types de clients, qu'ils soient internes et/ou externes à l'entreprise. Il s'agit donc d'évaluer leur avis.

Ces quatre thèmes et les questions qu'ils suscitent permettent de décomposer le modèle d'évaluation fonctionnelle en **quatre pôles** : le pôle activités, le pôle compétence, le pôle organisation et le pôle clients.

✚ **Caractéristiques de la méthode** : [AUTISSIER et DELAYE, 2008]

- Le MEF s'inscrit dans la lignée des modèles de pilotage tels que le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia. Cependant, il ne s'intéresse qu'aux fonctions et activités transverses, qui ont la particularité d'être majoritairement des centres de coûts et dont le pilotage est rendu difficile en raison de la difficulté de rapprocher des coûts avec des produits.
- L'autre point important de ce modèle est qu'il positionne la notion de performance au cœur du pilotage, à la différence du navigateur Skandia, qui met en avant le management humain, et du tableau de bord prospectif, qui s'intéresse avant tout à la notion financière. Le MEF apparaît donc comme un complément aux deux autres modèles et peut servir de base méthodologique pour la définition des indicateurs des processus fonctionnels.
- Le MEF est simultanément un modèle théorique de pilotage, avec ses quatre axes, et un outil opérationnel, avec les questionnaires et les indications de performance. À la différence du Balanced Scorecard et du navigateur Skandia, le MEF fournit les outils de sa production avec les questionnaires, les indicateurs et les baromètres.

L'intérêt de cette approche est qu'elle offre une démarche méthodologique pour cerner tous les aspects d'une fonction support et qu'elle propose pour chacun de ces aspects une manière d'évaluation et de quantification relativement simple à implémenter et à mettre en pratique tout en étant très claire et pertinente.

### **II.2.2- Choix de la méthode d'évaluation**

Sur la base des comparaisons effectuées, nous avons résumé les caractéristiques principales de chacune des méthodes dans le tableau I.1.

**Tableau II.1.** Tableau comparatif des méthodes

Critères	BSC	SKANDIA	MEF
La RH est au cœur de la performance de l'entreprise	-	++	+
Est un modèle théorique et un outil opérationnel de pilotage	+	+	++
Utilisé dans des entreprises de service	-	+	++
Intérêt particulier pour les fonctions support (transverses) de l'entreprise	-	-	+
Facilité d'implémentation dans l'organisation	-	-	+
Permet facilement de reconstituer une performance globale	++	+	+

**N.B :** (-) : peu adaptée, (+) : adaptée, (++) : très adaptée

En nous basant sur le tableau comparatif, il apparaît que la méthode qui se révèle la plus appropriée pour l'évaluation de la performance de la fonction formation, comme fonction transverse dans une entreprise de services évoluant dans un contexte qui ne favorise pas la transparence des objectifs stratégiques et de la politique de la Direction Générale, est le MEF.

Ce modèle de pilotage donne une approche simple et claire pour synthétiser la performance globale d'une fonction. Les différents taux obtenus peuvent être intégrés dans des tableaux de bord de la fonction ou bien dans les tableaux de bord de l'entreprise.

Le modèle MEF, avec ses quatre baromètres et les composantes de ces derniers, propose une liste d'indicateurs qui constituent le contenu d'un tableau de bord spécifique d'une fonction support. Nous obtenons, pour chaque axe, une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.

### **II.2.3- Présentation du Modèle d'Evaluation Fonctionnelle MEF : [AUTISSIER et DELAYE, 2008]**

La question de la performance pour des fonctions support, qui ne sont pas gérées en tant que centre de profits avec des recettes et des coûts clairement identifiés, se pose en termes financiers mais également en termes stratégiques, avec des problématiques d'externalisation. Quelles sont les fonctions et, à l'intérieur des fonctions, les activités créatrices de valeur pour les produits de l'entreprise ? Quelles sont les fonctions support qui procurent un avantage concurrentiel ? Autant de questions auxquelles le modèle MEF tente d'apporter des réponses.

- La fonction support me coûte-t-elle trop ? Quels sont les postes d'économie ?

- Dois-je conserver une fonction support ou la supprimer ?
- Dois-je internaliser ou externaliser tout ou partie d'une fonction support ?
- Dois-je intégrer une fonction support dans les métiers de l'entreprise ou la laisser en tant que fonction indépendante ?
- Quelles obligations de production puis-je demander à une fonction support ?
- Le positionnement et le management de la fonction support sont-ils pertinents ?
- Comment rendre une fonction support plus performante ?
- Quel est le niveau de satisfaction des clients d'une fonction support ?

Le modèle MEF propose une réponse méthodologique et opérationnelle à toutes ces questions en complément des approches d'évaluation financière et des tableaux de bord stratégiques.

#### **a) Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles**

##### **➤ Le pôle activités**

L'objectif du pôle activités est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction et les confronter aux activités réelles pour en traiter les écarts. Ce pôle peut être scindé en trois parties :

- Les produits et prestations récurrents ;
- Les produits et prestations conjoncturels ;
- Les produits et prestations innovants.

Dans le cadre de leur activité, les fonctions doivent réaliser, de manière récurrente, des prestations en opposition aux tâches dites « conjoncturelles ». Cette différence de fréquence peut s'expliquer par des phénomènes de cycle de gestion ou en fonction des besoins des clients internes. Les compétences pour les activités récurrentes sont indispensables, tandis que celles mobilisées pour les activités conjoncturelles peuvent être réalisées avec des prestataires externes. Les produits et prestations innovants entraînent des expérimentations de nouvelles techniques pour faire évoluer les activités de la fonction support.

##### **➤ Le pôle compétence**

Le pôle compétences définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont de différentes natures : compétences techniques, compétences comportementales et connaissance du métier de l'entreprise.



Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs que les différents métiers de la fonction traitée doivent maîtriser. Nous distinguons trois types de compétences :

- ✚ Les compétences techniques: elles englobent tous les savoir-faire liés aux productions de la fonction support. On les appelle parfois les « compétences fonctionnelles » car elles représentent les fondements professionnels de la fonction.

À ces compétences peuvent être associées des compétences prospectives permettant l'évolution et l'amélioration des pratiques.

- ✚ Les compétences comportementales : leur objectif est de tester les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus importantes dans le cadre de leur activité.
- ✚ Les compétences métier : elles couvrent la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise.

#### ➤ **Le pôle organisation**

Le pôle organisation définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management.

Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

- Le positionnement de la fonction dans l'organigramme: il s'agit de s'intéresser aux conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction support sur les productions de cette même fonction.
- Le management: il définit le style de management employé et s'assure que celui-ci est en adéquation avec les attentes des salariés de la fonction.
- Les ressources: elles décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liées à l'exercice de la fonction. Il est également intéressant de déterminer les principaux postes de coûts de la fonction, notamment ceux des effectifs.

#### ➤ **Le pôle clients**

Le pôle clients définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Ce pôle représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés : « qui sont les clients » et « que faut-il leur livrer » sont les deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Du fait de leur intégration dans l'entreprise, les fonctions support

oublient parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur, même si les clients sont internes à l'entreprise.

Le pôle clients décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction. Les clients peuvent être internes et externes. On distingue généralement les directions générales, les managers de terrain et les partenaires externes. Selon les fonctions analysées, la répartition entre les types de clients sera très différente.

Les quatre pôles présentés ci-dessus peuvent être traités de manière séparée, mais l'intérêt du modèle réside dans leur élaboration commune car les résultats de l'un peuvent expliquer les résultats des autres.

Le MEF est simultanément un modèle théorique de pilotage, avec ses quatre axes, et un outil opérationnel, avec les questionnaires et les indications de performance. À la différence du *Balanced Scorecard* et du navigateur Skandia, le MEF fournit les outils de sa production avec les questionnaires, les indicateurs et les baromètres.

#### b) Calcul d'un taux de performance

Pour chacun des quatre pôles, nous proposons, dans les chapitres qui suivent, des référentiels qui les définissent et des questionnaires permettant de calculer les taux de performance globalement et par thème. Pour chaque pôle, un indice de performance est calculé, et la moyenne de ces indices constitue le taux de performance compris entre 0 et 100, qui sera positionné sur un baromètre de performance afin d'avoir une indication qualitative.

**Tableau II.2 :** Les indicateurs de performance

Taux	Pôles
Taux d'activité	Activités
Taux de maîtrise	Compétences
Taux de support structurel	Organisation
Taux de satisfaction	Clients

**Le taux d'activité** mesure le pourcentage d'activités réalisées par la fonction par rapport à un référentiel théorique d'activités de cette même fonction. Il s'agit de mesurer ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.

**Le taux de maîtrise** détermine, à partir du référentiel d'activités, la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités.

**Le taux de support structurel** évalue à la fois le niveau de ressources octroyées à la fonction au regard de standards et l'appréciation par les collaborateurs des conditions de fonctionnement.

**Le taux de satisfaction** est le résultat d'une enquête sur la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et des prestations de la fonction.

On peut faire la moyenne de ces quatre taux pour avoir un taux de performance global, cette moyenne peut être pondérée ou pas.

Le taux de performance global est une mesure en pourcentage qui nous permet de qualifier la fonction analysée en distinguant quatre situations types de gestion comme le montre le baromètre de la figure II.4.



Figure II.4 : Baromètre du taux de performance [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]

**La situation « Excellente »** est caractérisée par un taux de performance supérieur à 75 %. Les variables sont satisfaisantes et la fonction réalise au mieux ce qui lui est demandé avec une bonne maîtrise des ressources. Le taux d'activité est généralement bon et révèle une bonne connaissance du périmètre d'intervention et des techniques du métier.

**La situation « Satisfaisante »** est, avec un taux de performance compris entre 50% et 75%, la moyenne acceptable. La fonction est moyenne partout, elle fait ce qui lui est demandé. Pour autant, elle ne fait pas preuve d'innovation et ne cherche pas à s'améliorer.

**La situation « À améliorer »** illustre un taux de performance compris entre 25% et 50 %. Certains points de l'analyse font apparaître de graves problèmes, ce qui nécessite des actions de correction le plus rapidement possible. Cela peut aussi bien concerner tout ou partie des quatre thèmes étudiés.

**La situation « À risques »** est déterminée par un taux de performance inférieur à 25 %. Cette situation est qualifiée « À risques » car des erreurs préjudiciables à l'entreprise peuvent être commises. C'est une situation d'urgence nécessitant au plus vite des actions de reconfiguration et de restructuration.



Figure II.5 : La structure et le fonctionnement du MEF [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]

### Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons présenté les méthodes les plus utilisées en matière d'évaluation de la performance, sur la base de quoi nous avons pu établir un tableau comparatif afin d'aboutir au choix de la méthode la plus appropriée à notre étude. Le choix s'étant porté sur le MEF, une présentation plus détaillée de cette méthode a été faite.

Le chapitre suivant est consacré à la présentation de l'environnement de travail et la mesure de l'importance de la fonction formation au sein de la compagnie AIR ALGERIE.

Chapitre III :

La gestion de la formation au sein de la compagnie

Air Algérie

### III.1- Présentation Générale de l'Organisme d'Accueil

AIR ALGERIE est une Entreprise Publique Economique - Société Par Actions (EPE-SPA). C'est une compagnie de prestation de services assurant essentiellement le transport public aérien.

#### III.1.1- Historique

AIR ALGERIE pavillon national de transport aérien, occupe une place importante dans l'économie du pays.

Lors de la période qui a suivi la fin de la deuxième guerre mondiale, le réseau des lignes aériennes entre l'Algérie et la France était desservi par la Société Air Transport (SAT). Ce n'est qu'en 1947 que la compagnie générale de transport (CGT) fut créée avec un réseau principalement orienté vers la France.

Le 23 Mai 1953 suite à la fusion d'Air Transport et de la CGT, la Compagnie Générale de Transport aérien la CGT Air Algérie entra officiellement en activité.

Un an après le recouvrement de l'indépendance de l'Algérie en 1962, AIR ALGERIE voit le jour, c'est une compagnie nationale dont 51% du capital est détenu par l'État Algérien, les 49% restants sont détenus par Air France.

En 1970, l'État porte sa participation au capital d'AIR ALGERIE à 83%. Le 15 Décembre 1972 l'État Algérien détient 100% des parts en rachetant les 17% détenus par Air France. Cette nationalisation n'entrera en vigueur qu'à partir de 1974.

En 1973, l'État décide d'intégrer la Société de Travail Aérien (STA) à AIR ALGERIE qui devient la Société Nationale de Transport et de Travail Aérien Air Algérie.

En 1983, AIR ALGERIE est scindée en deux entités distinctes :

- Air Algérie pour le réseau international ;
- Inter Air Service (IAS) pour le réseau national.

En 1984, suite à des conflits de gestion survenus entre les deux entités, elles sont de nouveau fusionnées en une seule entreprise.

AIR ALGERIE est réorganisée en trois directions générales adjointes chargées :

- Des lignes internationales ;
- Des lignes domestiques ;
- De la gestion des aéroports.

En 1987, AIR ALGERIE est déchargée de la gestion des aéroports.

En 1998 c'est la libéralisation du transport aérien.

Le capital d'Air Algérie est porté à 6 milliards de dinars en 2000, à 14 milliards de dinars en 2002 et à 43 milliards de dinars en 2007.

#### La flotte

Entre 2000 et 2007, AIR ALGERIE a acquis 28 appareils toutes versions confondues pour le renouvellement de sa flotte. Elle sera dotée de nouveaux appareils dont l'appel d'offres international est lancé pour l'acquisition de 11 avions (moyen-courriers famille Airbus A320 ou Boeing 737, et régionaux à turbo propulsion type ATR) qui viendront renforcer la flotte entre 2011 et 2014.

La flotte compte actuellement 42 avions.

#### Les destinations

A ce jour, la compagnie nationale dessert 67 villes dont 30 à l'échelle nationale.

#### Le transport des passagers

Au cours de l'année 2010, AIR ALGERIE a transporté 1 567 675 passagers dont 887 399 sur le réseau international et 680 276 pour le réseau domestique.

De Janvier à Mai 2011, plus de 1 649 855 passagers ont été transportés (vols réguliers et supplémentaires) sans les vols Hadj et Omra ; soit une évolution de 5% par rapport à 2010.

### **III.1.2- Les missions d'AIR ALGERIE**

Air Algérie est chargée d'assurer :

- l'exploitation des lignes aériennes intérieure et internationale en vue de garantir le transport public de personnes, bagages, marchandises et courrier ;
- la participation à toutes les opérations de maintenance des équipements et des aéronefs.
- l'offre de prestation de service à des fins commerciales et scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.
- la vente et l'émission des titres de transport, l'achat d'affrètement et d'aéronefs, la représentation, l'assistance et le ravitaillement des avions.
- l'obtention de toutes licences, tout permis de survol et toute autorisation des états étrangers, nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

### **III.1.3- Moyens humains**

**Effectif :**

L'évolution des ressources humaines est représentée dans le tableau suivant :

**Tableau III.1 :** L'évolution des ressources humaines 2007 / 2012

Année	Effectif total
2007	7687
2008	8776
2009	8996
2010	9505
2011	9750
Mars 2012	9438

Source : Département statistiques et contrôle de gestion, DRH / sous-direction études et réglementation.

**Masse salariale**

La masse salariale a connu une évolution considérable de 2010 à 2011 due à la hausse des effectifs ainsi qu'aux différentes augmentations octroyées au cours des deux dernières années.

La clôture au titre de l'exercice 2011 s'élève à 11 847 278 461,68 DA.

**III.1.4- La Structure :**

La structure d'AIR ALGERIE est à ce jour basée sur le modèle classique où toutes les opérations sont intégrées dans une seule entreprise au sein d'une même entité juridique.

Les différentes activités sont gérées à travers des divisions composées de directions.

L'organisation actuelle de la compagnie Air Algérie présentée selon l'organigramme de l'annexe 07 est en cours de modification depuis janvier 2012 ; l'organigramme cible est en cours de validation.

**III.2- Présentation de la direction des ressources humaines**

**III.2.1- Présentation de la direction des ressources humaines**

La direction des ressources humaines a pour principal rôle d'accompagner les transformations de l'entreprise en termes de ressources humaines à la fois sur le plan du nombre d'effectif que sur leur niveau de qualification et de compétence car les effectifs ressources humaines progressent dans le temps et leurs missions s'élargissent et évoluent.

La fonction ressources humaines est centralisée. En effet, toutes les décisions stratégiques concernant chaque structure de l'entreprise sont prises au niveau de la DRH siège, les



décisions opérationnelles quant à elles, notamment la gestion de la rémunération et la gestion de la formation sont aussi des activités centralisées.

Chaque structure possède un service administratif chargé principalement de l'administration du personnel et des finances.

Pour bien gérer le personnel, la direction des ressources humaines répartit son effectif dans chaque domaine d'activité en trois groupes :

- L'effectif chargé du personnel administratif et de soutien ;
- L'effectif chargé du personnel navigant ;
- L'effectif chargé du personnel technique.

### **III.2.2- Les activités de la direction des ressources humaines**

Les activités de la direction des ressources humaines sont:

- La consolidation et la participation à la réalisation des plans annuels de formation du personnel ;
- Le contrôle de la réalisation des plans approuvés ;
- La réalisation des opérations de recrutement et la gestion administrative du personnel en formation ;
- La prise en charge des activités de gestion et de support administratif ;
- La gestion administrative du personnel, en matière de suivi des dossiers, ainsi que la prise en charge des problèmes inhérents au personnel dans le cadre des relations de travail ;
- L'élaboration d'études statistiques en matière d'effectif des ressources humaines et leur diffusion aux autres structures ;
- La réalisation d'actions d'audit en matière de ressources humaines et organisation auprès des directions ;

### **III.2.3- La structuration de la direction des ressources humaines**

L'organisation de la direction des ressources humaines est présentée selon l'organigramme figurant à l'annexe 08.

Comme nous l'avons mentionné au chapitre I, la taille de l'entreprise constitue un paramètre important pour la centralisation / décentralisation des activités et en particulier la fonction Ressources Humaines.

La compagnie AIR ALGERIE est de grande taille (9438 salariés au 31 mars 2012), cependant la fonction ressources humaines reste centralisée.

Si l'on examine de plus près l'organisation de la direction de ressources humaines, on peut relever quelques insuffisances telles que :

- ♦ L'absence d'un système d'appréciation dans la gestion des carrières ;
- ♦ L'imprécision dans l'affectation des missions des collaborateurs ;
- ♦ La fusion entre certains départements ;
- L'absence de système d'information RH.
- La communication interne n'est pas gérée de façon formelle en raison d'absence de chargés de la communication.

La direction des ressources humaines d'AIR ALGERIE obéit à une logique traditionnelle en fonctionnant telle une structure d'exécution au service de l'administration et de la réalisation des tâches techniques (recrutement- rémunération- formation).

#### **III.2.4- Présentation de la sous-direction Formation (SDF)**

La sous-direction formation conçoit et anime la mise en œuvre de la politique de formation en articulation avec la stratégie de l'entreprise, permettant la réalisation des objectifs fixés dans l'activité de la formation.

Elle a pour missions et activités de :

- Veiller au maintien et au développement des qualifications requises, ainsi qu'à l'acquisition des connaissances nécessaires à la maîtrise de nouvelles technologies et techniques de gestion ;
- Déterminer les besoins de formation des travailleurs et leur assurer cette formation afin qu'ils puissent acquérir les compétences essentielles à l'exécution de leurs tâches ;
- Elaborer le budget formation de l'entreprise et suivre la réalisation de celui-ci ;
- Etablir les contrats avec les établissements fournisseurs ;
- Construire et renforcer le corps des formateurs et d'instructeurs ;
- Assurer la réalisation des programmes de formation et leur homologation ;
- Renseigner le fichier de carrière du personnel concerné par la formation réglementaire et assurer sa mise à jour ;

- Contrôler, évaluer et suivre les actions de formation réalisées en vue de la qualification du personnel conformément aux normes nationales et internationales en vigueur d'une part, et de l'évolution de carrière d'autre part ;
- Intégrer progressivement des formations spécifiques dans l'entreprise ;
- Engager des perfectionnements plus adaptés à l'environnement social de l'entreprise ;
- Attribuer des bourses d'études, rémunérations des instructeurs et règlement des factures ;
- Effectuer les apprentissages et pré emploi par des souscriptions avec des centres de formation et des universités.

La sous-direction formation comprend les structures suivantes :

- Département gestion formation personnel exploitation et maintenance ;
- Département gestion formation personnel siège ;
- Département suivi de la formation.

#### ***Départements Gestion formation personnel exploitation et maintenance & Gestion formation personnel siège***

Les missions confiées aux deux départements sont les mêmes, ce qui les différencie c'est le personnel pris en charge. Ils sont chargés de recenser les besoins de formation, les traduire en terme d'objectifs de formation en cohérence avec la politique fixée par la direction générale en faveur des travailleurs. Après l'expression des besoins, s'ensuit la préparation des prévisions budgétaires et le planning de formation et enfin la mise en place des formations découlant du programme. Les départements assurent l'achat de la formation, la formulation des cahiers des charges formation et l'élaboration de la liste des prestataires et instructeurs.

#### ***Département suivi de la formation***

Il est chargé du suivi mensuel des formations en termes de taux de réalisation et de budget écoulé et la transmission à la direction financière du bilan mensuel des dépenses de formation. Après avoir présenté les fonctions de la compagnie et identifié la fonction exploitation comme fonction principale de la compagnie, nous pouvons à présent entamer la seconde partie de ce chapitre relative à la gestion de la formation au sein de la compagnie.

### **III.3- Place de la formation en Algérie et dans la compagnie**

#### **III.3.1- Législation en vigueur dans le domaine de la formation en Algérie**

On ne peut envisager un développement de l'entreprise sans la formation.

Pour cela, l'État Algérien a mis en place un cadre juridique qui incite à l'application de la formation dans toutes les organisations.

La loi 90-11 relative aux relations de travail porte sur la formation professionnelle en entreprise engageant à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan annuel et/ou pluriannuel de formation en adéquation avec la gestion et la planification à court, moyen et long terme dans l'entreprise.<sup>10</sup>

La loi de finances 98, contraint les entreprises à consacrer, un montant correspondant à la taxe des actions de Formation Professionnelle Continue.

Le montant de ces versements, servira entre autre au financement du plan de formation de l'entreprise s'étant acquittée de la taxe relative à l'apprentissage et à la formation continue. Celle-ci est fixée à 2% de la masse salariale.

Les ressources issues du recouvrement des taxes seront gérées par l'organisme national "le Fonds National du développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue "(FNAC).

**Quelques articles de la loi relatifs à la formation :**

**Article 6 :**

« Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit...à la formation professionnelle... »

**Article 54 :**

« Outre le cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants:...

...pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicales autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels »

**Article 58 :**

« Tout travailleur est tenu de suivre des cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques »

---

<sup>10</sup>La loi fondamentale concernant la formation est la loi n°90-11 du 21-04-1986 publiée dans le Journal Officiel de la République Algérienne n°17/1790 et rectifiée dans le J. O. R. A. D.P. n°18/1990. Décret 82-298 et 82-299 du 04 septembre

### III.3.2- L'importance qu'accorde Air Algérie à la formation

Pour AIR ALGERIE, la formation professionnelle est depuis longtemps un levier essentiel et pérenne de sa politique ressources humaines.

Pérenne car la particularité des métiers dans le secteur du transport aérien demande des capacités techniques et opérationnelles qui doivent répondre parfaitement aux normes internationales.

Ceci a conduit AIR ALGERIE à développer un savoir-faire en matière de formation, dans la fonction maintenance en particulier.

La politique de l'entreprise met l'accent sur la qualité. Il est donc normal d'élaborer des actions de formation continue assurant l'évolution des systèmes de management et le développement des compétences dans tous les processus de l'entreprise afin de satisfaire la clientèle et se positionner face à la concurrence.

### III.3.3- Les types de formations réalisées

AIR ALGERIE est une entreprise de grande taille avec un effectif de 9438 salariés (à mars 2012). La priorité est donnée à la formation technique du métier de chaque direction qui est spécialisée dans un domaine précis (Direction des Opérations Aériennes, Direction Technique, Direction du Fret, etc...) et qui assure une mission spéciale.

Il existe deux natures d'actions de formation réalisées :

- ♦ Formation commune, relative aux différentes fonctions générales et communes à toute entreprise ainsi qu'à toute direction de l'entreprise (informatique, anglais, gestion...etc.)
- ♦ Formation spécifique axée sur la spécificité du métier de l'entreprise (maintenance avion, gestion de produits dangereux, formation des personnels navigants commerciaux...etc.)

Chaque direction réalise des formations qu'elles soient communes ou spécifiques ; cela dépend des besoins exprimés, mais en général, les directions dont la fonction est spécialisée réalisent majoritairement des formations spécifiques.

On distingue trois temps de formation :

- ♦ *Formation de base* : utilisée dès l'accès au poste (adaptation initiale). Cette formation est destinée aux personnes fraîchement recrutées.

- ♦ *Formation mobilité* : cette formation implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, méthodes ou pratiques de gestion ; elle vise à développer la motivation par le biais de la promotion interne.
- ♦ *Formation récurrente* : utilisée pour effectuer une mise à jour des pratiques déjà acquises. Cette formation est de courte durée afin de ne pas perturber le bon fonctionnement du service ou la fonction visée par l'action de formation.

Les Récurrentes comme leur nom l'indique, reviennent dans le programme de formation chaque un ou deux ans selon la réglementation. Ces formations permettent de revalider les licences des agents qui opèrent dans l'exploitation (Personnel Navigant Commercial PNC, Agent Technique d'Exploitation ATE...), afin d'assurer le fonctionnement selon les références professionnelles en usage dans le secteur du transport aérien.

### III.3.4- L'investissement en formation

La formation est stratégique pour l'entreprise ; elle permet l'adaptation au changement, l'innovation et le développement des compétences stratégiques. Afin d'apprécier l'effort de formation, il est essentiel d'établir des indicateurs qui constituent le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure.

De ce fait, une série d'indicateurs sera présentée ; ces indicateurs concerneront l'investissement en formation globale et pour chacune des natures d'actions de formation (commune ou spécifique).

Ces indicateurs sont construits à l'aide d'informations disponibles au sein de la compagnie et d'autres indicateurs de formation que nous recommandons de mettre en place seront proposés.

#### ▪ *Indicateurs mis en place par la structure formation au sein d'AIR ALGERIE*

$$\text{Amélioration des compétences} = \frac{\text{Nombre de participants}}{\text{Nombre inscrit à la formation}}$$

$$\text{Réalisation de la formation} = \frac{\text{Budget consommé}}{\text{Budget prévu}}$$

#### ▪ *Indicateurs nécessaires qui permettent le suivi de l'investissement en formation*

Nous avons construit ces indicateurs à l'aide d'informations disponibles au niveau de la structure et nous avons proposé leur adoption au niveau de la sous-direction formation :

$$\text{Effort de formation (effectif)} = \frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{Effectif de l'année}}$$

$$\text{Effort de formation (dépenses)} = \frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Masse salariale}}$$

$$\text{Budget formation moyen par salarié} = \frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

$$\text{Nombre moyen d'heures de formation individuelle} = \frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

**Nombre d'heures de formation :** Il serait également recommandé de suivre l'évolution du Nombre d'heures de formation annuellement, semestriellement ou trimestriellement, en fonction des objectifs suivis. Ceci aura un impact sur la planification des actions de formation en fonction des résultats obtenus (périodes creuses, périodes de pointe), ce qui est un paramètre non négligeable pour une compagnie aérienne.

La population concernée est l'ensemble du personnel.

Le but recherché par la construction des indicateurs résumés dans le tableau III.2. suivant est de mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation.

**Tableau III.2.** Tableau de bord des indicateurs à mettre en place

	Indicateurs	Formule de calcul	N - 2	N - 1	N	Norme	Obs.
1	Amélioration des compétences des effectifs	$\frac{\text{Nombre de participants}}{\text{Nombre inscrit à la formation}}$					
2	Réalisation de la formation coût/budget/dépenses	$\frac{\text{Montant dépensé}}{\text{montant prévu}}$					
3	Effort de formation	$\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Masse salariale}}$					
4	Effort de formation effectif	$\frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{Effectif de l'année}}$					
5	Budget formation moyen par salarié	$\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$					
6	Nombre moyen d'heures de formation individuelle	$\frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{effectif moyen de l'année}}$					
7	Nombre d'heures de formation	-					

Les tableaux suivants expriment l'effort en formation depuis 2008.

**Tableau III.3 :** Evolution de l'effort en formation effectif (2008 - 2011)

Année	2008	2009	2010	1er trimestre 2011
<b>Exécution</b>	1 031	1 248	2 517	1 443
<b>Maîtrise</b>	1 976	1 736	2 408	942
<b>Cadre</b>	683	1 261	3 618	876
<b>Total formé</b>	3 690	4 245	8 543	3 261
<b>Effectif formé par rapport au total en %</b>	<b>42%</b>	<b>47%</b>	<b>90%</b>	<b>34%</b>

**Tableau III.4 :** Evolution de l'effort en formation dépenses (2008 - 2011)

Année	2008	2009	2010	2011
F° Commune MDA	34,41	12,48	15,97	19,97
F° Spécifique MDA	176,23	333,21	296,15	181,94
<b>Total dépensé MDA</b>	<b>210,64</b>	<b>345,69</b>	<b>312,12</b>	<b>201,91</b>

On constate que l'année 2010 est celle où l'effort formation en termes d'effectif est le plus élevé quelles que soient les catégories socio professionnelles.

Par ailleurs, les dépenses en formation spécifique sont significativement plus élevées que celles liées à la formation commune (90% pour la formation spécifique contre 10% pour la formation commune en 2011), ce qui s'explique par les formations obligatoires et réglementées liées au secteur aérien, parallèlement, cela démontre la faible réalisation du plan de formation commune.

### III.4. Évaluation de la performance du processus de formation

Nous allons dans cette partie, examiner de près le processus de formation au sein de la compagnie. Tout en nous basant sur la théorie, nous examinons chacune des étapes du processus formation, en comparant entre la théorie et ce qui se fait sur le terrain, nous rapporterons des constatations et des recommandations le cas échéant.

Les différentes étapes de notre analyse sont représentées dans le schéma directeur suivant :



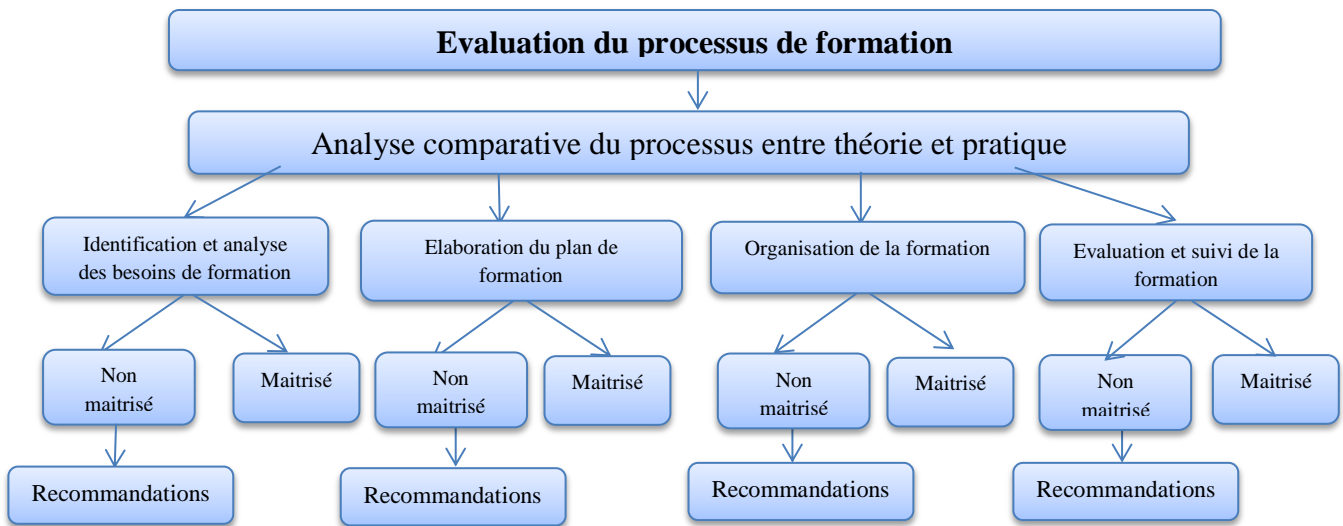


Figure III.1 : Schéma directeur de l'analyse comparative

Mais avant de commencer l'analyse, il est utile de présenter la procédure formation (PS12)

♦ **Présentation de la procédure formation au sein de la compagnie**

La procédure formation (PS12) est un document du système documentaire du système de management de la qualité qui schématise la gestion de la formation. Elle est mise en place depuis près de quatre années dans le but d'assurer la qualité du processus formation.

Cette procédure est destinée à l'ensemble des formations de l'entreprise à l'exception des processus formation du personnel navigant.

Le processus est décrit sous forme de logigramme qui permet de visualiser l'enchaînement des actions. Le document « Procédure Formation » représente le Qui fait quoi ? Et comment ? C'est-à-dire le responsable de l'action et la manière dont il faut procéder.

La procédure identifie cinq grandes étapes :

- Recueillir et analyser les besoins de formation ;
- Élaborer le plan de formation ;
- Identifier les organismes prestataires de formation ;
- Pourvoir à la formation ;
- Évaluer les résultats de la formation.

L'objectif est alors d'évaluer le processus au sein de la compagnie tel qu'il est décrit et appliqué en fonction de la procédure (PS12) par rapport à ce qui est proposé dans la théorie.

### III.4.1. Cadre théorique du processus de formation :

#### A. Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation

Les programmes de formation doivent être établis à partir de la définition des besoins de formation qui doit être systématique et annuelle. Le responsable de formation doit faire une bonne analyse des besoins de formation pour produire des résultats satisfaisants.

Avant de parler du contenu de la première étape, nous allons définir et déterminer les types de besoins de formation

##### ▪ Définition

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ». [MEIGNANT, 1998]

La formation peut donc être une solution aux problèmes recensés, elle peut agir si c'est réellement un problème de savoir ou de savoir-faire et si le fossé entre la situation actuelle et celle à atteindre n'est pas trop large.

##### ▪ Les types de besoin de formation

[SOYER, 1999] décrit trois types de besoins de formation « Les besoins personnels, individuels et collectifs ».

*Les besoins personnels* : lorsqu'un salarié rencontre un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, et qu'il pense que la formation va l'aider.

*Les besoins individuels* : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

*Les besoins collectifs* : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes. Par exemple une formation aux techniques de vente pour une équipe de commerciaux. Dans ce cas-là, il s'agit aussi de formation sur l'initiative de l'entreprise.

L'identification et l'analyse des besoins de formation est la première étape du processus de formation, la négliger peut se révéler néfaste et coûteux. En revanche une bonne analyse de besoin permet d'atteindre les objectifs suivants : [FILALI, 2009]

- S'assurer que la formation est la solution qui convient le mieux au problème ;
- Identifier les actions les plus appropriés pour résoudre cette problématique ;
- Impliquer les employés concernés dans leur développement professionnel et dans l'optimisation du fonctionnement de l'entreprise ;
- Réunir les conditions favorables pour rentabiliser les investissements.

Le processus d'analyse de besoin comporte trois étapes :

- a) Identifier les besoins de formation existant au sein de l'organisation ;
- b) Procéder à une analyse des besoins pour déterminer si les écarts observés peuvent être comblés par de la formation ;
- c) Classer et établir des priorités d'action.

#### **a) Identification des besoins de formation**

Pour réaliser l'identification globale des besoins de formation, il est recommandé de recourir à un processus structuré en trois niveaux.

##### *Au niveau stratégique*

Cherche à reconnaître les écarts entre les objectifs fixés par l'entreprise et son capital compétence existant afin d'identifier les moyens pouvant être utilisés pour combler les écarts.

##### *Au niveau des processus*

Consiste à analyser les processus critiques qui ne produisent pas les résultats attendus, à identifier les maillons de la chaîne qui posent problème et à localiser ceux qui peuvent faire l'objet d'une amélioration par la formation.

##### *Au niveau des postes*

Au niveau des postes, l'identification des besoins de formation est concentrée sur les tâches spécifiques et les salariés qui les réalisent.

#### **b) L'analyse des besoins de formation**

Lorsqu'un besoin est identifié, il est important de localiser le problème, de mesurer l'ampleur de l'écart de performance et d'en analyser les causes.

L'analyse des causes de l'écart de performance doit permettre au responsable de la formation de vérifier si le rendement insatisfaisant est occasionné par :

- Un problème organisationnel lié à l'encadrement de travail ou aux conséquences du rendement actuel ;
- Un problème individuel lié à l'incompatibilité personne / poste ou à la conduite de l'employé ;
- Un problème de formation lié à un manque de compétence ou à un manque de pratique des habiletés

Une activité de formation ne saurait résoudre des problématiques organisationnelles ou individuelles. Dans ce cas, il faudrait agir sur les facteurs qui nuisent à la performance en apportant les changements appropriés. Par contre, lorsqu'il s'agit d'un problème de formation, le responsable de la formation peut procéder à l'établissement des priorités et à la définition des objectifs de formation. [RIVARD, 2000]

#### **c) Etablissement des priorités [FILALI, 2009]**

Le responsable doit classer les besoins par ordre de priorité puisque certains se révéleront plus urgents que d'autre. Ce classement doit être élaboré à partir des orientations et des objectifs stratégiques de l'entreprise, permettant ainsi une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

Une fois cette étape complétée, le responsable de la formation peut établir les objectifs des formations choisies. Ceux-ci sont le cœur du processus de formation, car ils permettront de s'assurer de l'efficacité tout au long du processus, de la planification à l'évaluation.

### **B. Étape 2 : Planification de la formation**

Après avoir défini les objectifs de transfert qui peuvent s'exprimer en termes de mesure dans l'acquisition de savoir et savoir-faire, il faut à présent, construire et organiser un plan de formation en fonction des objectifs retenus.

[MEIGNANT, 1998] le définit comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Il s'agit donc, de toutes les actions de formation qui ont été engagées et/ou réalisées au sein de l'entreprise et de la seule initiative de l'employeur, dans le but d'adapter les salariés à l'évolution de leurs emplois.

La planification de la formation, deuxième étape du processus de formation consiste à organiser le programme de formation de telle façon qu'il puisse s'intégrer facilement aux activités de l'entreprise.

Cette étape comporte trois actions :

- La construction du plan de formation ;
- La validation du plan ;
- La formalisation du cahier des charges.

Le plan de formation comprend les éléments contenus dans le tableau présenté à l'annexe 09.

Le plan de formation, en tant que projet d'action de formation est un exercice difficile à préparer car il nécessite une projection objective dans l'incertain, pour l'année à venir voire plusieurs années en cas de plan de formation pluriannuel.

#### **a) La validation du plan de formation**

Le responsable formation aura à préparer la présentation du plan de formation pour la réunion spéciale formation, prévue avec le comité d'entreprise ou la commission formation.

La présentation du plan de formation devra mettre en exergue :

- les orientations formation en lien avec la politique de l'entreprise ;
- le budget prévisionnel de formation ;
- des ratios de présentation de l'effort formation prévisionnel dans l'entreprise (ratio sur les stagiaires, ratio sur la nature de la formation, ratio sur l'organisation de la formation, ratio sur les axes de progrès de l'entreprise en matière de formation, etc.) ;

Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation d'intégrer de nouvelles données pour donner lieu à un plan définitif.

#### **b) La formalisation du cahier des charges**

La conception du plan définitif de formation aboutira à la formalisation d'un cahier des charges qui constitue le contrat de relation client-fournisseur.

Il est important de souligner le devoir de préciser, avec les différents partenaires et prestataires qui peuvent intervenir, les différents aspects de l'organisation des actions de formation ainsi que les missions, les objectifs et les résultats attendus de la formation.

[LE BOTREF, 2004] note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation, à savoir :

- la contribution attendue de la formation ;
- les caractéristiques de la population visée ;
- les objectifs des compétences ;
- les contraintes et objectifs du délai ;
- les modalités de réalisation (moyens, organisation, etc.) ;
- les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- les conditions de mobilisation des acquis de formation ;
- la vigilance sur le maillage des compétences ;
- les modalités d'évaluation ;
- les contraintes financières.

Une fois le contenu théorique du processus de formation (l'étape de la planification du plan de formation) conçu, développé et validé, il convient de passer à la phase portant sur la forme, la façon de transmettre les connaissances et les habiletés.

### **C. Étape 3 : La diffusion de la formation [DERROUGH, 2010]**

La troisième étape du processus de formation est la diffusion proprement dite.

Tout d'abord le responsable de la formation se charge de diffuser et d'informer globalement le personnel sur les orientations du plan de formation. Ensuite, en fonction du programme de formation, il faudra mettre en œuvre des prévisions pour préparer les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositifs conséquents, afin que le fonctionnement de l'activité visée ne se trouve pas trop perturbé.

La diffusion de la formation peut prendre diverses formes : entraînements à la tâche, formation multimédia sur support informatique, formation en salle de cours, etc. Le choix de la forme à entreprendre dépend des objectifs fixés et du contexte de l'organisation.

La tenue de cette étape dépend avant tout du formateur externe (organisme formateur), de l'instructeur (formateur interne) ou du responsable de formation si ce dernier se charge de la

diffusion de la formation. On peut donc affirmer, que le succès de la démarche repose en grande partie sur la préparation du formateur.

La principale préoccupation du formateur est de savoir comment les contenus développés dans le cahier des charges à savoir : les différents aspects de l'organisation des actions de formation, les missions, les objectifs et les résultats attendus de la formation, seront réalisés.

Diffuser une activité de formation revient à utiliser des méthodes d'enseignement, à animer, à expliquer, à adapter, à démontrer, à faire faire et à questionner.

La nature de ces fonctions nous renvoie une image bien précise ; celle de l'action et de l'interaction entre le formateur et l'adulte apprenant. Elle exige du formateur de disposer d'une bonne habilité d'animation de groupe et de connaître les différents phénomènes pouvant se produire au sein d'un groupe en processus d'apprentissage, afin d'assurer la transmission des connaissances et des habilités.

Il convient aussi de penser à la gestion de la logistique (la préparation de la salle de cours par exemple), de manière à installer un climat favorable. Le climat et le contexte de l'apprentissage sont importants pour le déroulement des différents modules qui composent la formation.

L'enchaînement de l'activité de formation peut se dérouler en trois phases : [RIVARD, 2000]

- L'ouverture de la formation ;
- Le déroulement de la formation ;
- La clôture de la formation.

Le formateur doit s'assurer que la diffusion des trois phases soit bien cohérente et logique.

#### **a) L'ouverture de la formation**

Le formateur développera une relation à durée déterminée avec le groupe participant.

Cette phase est importante et déterminante pour le formateur qui à l'occasion va :

- Connaître les attentes de chaque participant à l'égard de la formation ;
- Identifier les préoccupations des participants au regard du processus d'apprentissage pour les traiter adéquatement ;
- Adapter les objectifs du groupe pour permettre l'adhésion et l'implication de chaque participant pour la durée de la formation.

### **b) Le déroulement de la formation**

La phase du déroulement de la formation est l'état transitoire entre la situation antérieure de l'apprenant, et une nouvelle situation. C'est au cours de cette phase que la transmission des connaissances et du savoir-faire s'effectue.

En plus de la construction de nouvelles compétences, le formateur doit :

- Suivre la progression particulière du groupe avec lequel il travaille ;
- Gérer le temps de formation.

### **c) La clôture de la formation**

La clôture de la formation est la dernière étape de la diffusion. Elle comporte une certaine incitation à mettre en pratique toutes ces nouvelles habilités dès que l'occasion se présente en situation professionnelle. Cette phase peut comporter aussi une certaine forme d'évaluation, visant soit la satisfaction des apprenants ou les apprentissages.

## **D. Étape 4 : Évaluation et suivi post-formation**

Bien que les termes « Évaluation et suivi » tendent à être utilisés ensemble comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, l'évaluation et le suivi sont en fait, deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées mais non identiques.

### **a) L'évaluation de la formation [FILALI, 2010]**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

L'évaluation de la formation, oui mais, « évaluer quoi » au juste ?

La réponse à cette question est simple : évaluer le degré de transfert des apprentissages, mais encore, vérifier si la formation a résolu la problématique identifiée au départ et si elle a donné les résultats escomptés.

#### **1. Les niveaux d'évaluation**

La démarche d'évaluation de la formation peut se faire à plusieurs niveaux.

##### **▪ Premier niveau**

Le formateur est placé comme responsable de cette évaluation. Cette dernière permet de mesurer la qualité pédagogique de l'action de formation : approche, attitude, techniques et outils, conditions d'organisation du stage.



Son objectif principal est de mesurer le degré de satisfaction des apprenants par rapport à l'activité de formation (évaluation du formateur et du formé).

Cette évaluation peut se faire oralement en groupe ou individuellement par écrit.

▪ *Deuxième niveau*

L'évaluation est placée sous la responsabilité du manager et s'effectue dans les mois qui suivent la formation.

A ce niveau, il est utile en premier lieu, d'évaluer les apprentissages relativement à la nouvelle méthode de travail en leur faisant passer un examen théorique ou pratique.

Le but est alors de mesurer leur acquis et ensuite, de vérifier si les apprenants utilisent la nouvelle méthode une fois l'intégration dans leur milieu de travail accomplie.

La procédure de l'évaluation se fait à partir d'un questionnaire relatif aux modifications des comportements attendus de la formation, ou d'un tableau de bord (une synthèse des seules informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme).

▪ *Troisième niveau*

L'évaluation est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action de formation.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation.

C'est à ce niveau que se situe l'évaluation de l'efficacité de la formation, en examinant de façon privilégiée l'incidence utile de la formation et en calculant la rentabilité de la formation (analyse des effets de la formation sur la performance de l'organisation).

Dans un second plan, le procédé de l'évaluation des actions de formation compte deux moments forts (inclus dans les niveaux d'évaluation) :

- Evaluation à chaud ;
- Evaluation à froid.

À l'intérieur de ces deux temps se déclinent les différents types d'évaluation : évaluation du formateur, du stagiaire et des résultats obtenus.

Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adapté débute dès la phase de la commande de formation.

## **2. L'évaluation à chaud**

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation ; elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet même si ce type d'évaluation n'est

pas, à lui seul, significatif, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu et de permettre aux stagiaires de donner leur avis.

Cette évaluation comprend : l'évaluation de satisfaction, l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation (*premier niveau*).

### **3. L'évaluation à froid**

Elle intervient après l'action de formation, la période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

Elle comprend :

- L'évaluation de la réalisation effectuée par le stagiaire de retour dans son organisme, (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées).
- L'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels (*deuxième niveau*).
- L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme ou du service (*troisième niveau*).

Selon Rivard [RIVARD, 2000] « ...*l'évaluation est une étape importante dans le processus de gestion de la formation..., les actions à prendre pour maximiser l'efficacité de l'action de formation ne s'arrêtent pas à la diffusion du programme. En fait, dans de nombreux cas, tout se joue après la formation, lorsque l'apprenant se trouve confronté à la réalité du travail où il doit mettre en pratique ce qu'il a appris* »

#### **b) Le suivi post-formation**

Le suivi post-formation, est une étape qui par définition suit la formation et se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque apprenant. Cette activité est souvent considérée comme l'ensemble des démarches mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité.

Soyer [SOYER, 1999] définit le suivi comme « *l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé* ».

Rivard [RIVARD, 2000] relève cinq résultats qu'il est possible d'observer après une formation :

- L'apprenant met en application dans son travail les compétences enseignées, leur utilisation s'estompe toutefois progressivement jusqu'à ce que l'apprenant se retrouve au même niveau où il était avant la formation ;
- Malgré l'acquisition des compétences requises, l'apprenant se trouve, pour divers raisons, incapable de les utiliser dans le contexte de son travail ;
- L'apprenant tente de mettre en application dans son travail les compétences enseignées ; mais divers obstacles et/ou un manque de renforcement découragent ses efforts et il reprend ses anciennes façon de faire ;
- Le niveau d'apprentissage et de mémorisation de l'apprenant est insuffisant pour qu'il puisse appliquer les compétences enseignées ;
- L'apprenant met en application dans son travail les nouvelles compétences et les intègre graduellement, avec une maîtrise accrue.

Pour espérer observer des retombées positives sur l'organisation, la cinquième résultante est sans doute la plus désirable.

Pour y arriver, il est pertinent de réfléchir au processus de transfert des apprentissages ainsi qu'aux moyens pouvant contribuer à le maximiser.

### 1. Le transfert des apprentissages [FILALI, 2010]

Malgré tous les efforts pour planifier, organiser et diffuser un programme de formation, il est constaté qu'il n'y a rien qui garantisse que les apprentissages seront utilisés par les apprenants dans leur milieu de travail.

Pour augmenter l'efficacité de la formation, le responsable de la formation doit bien comprendre le processus de changement du comportement. Celui-ci est composé de trois étapes :

- *l'intégration* : l'apprenant incorpore l'information avec les connaissances et les croyances qu'il possède déjà.
- *le transfert* : l'apprenant utilise, suite à la formation, ces nouvelles habilités dans son contexte de travail. Il ne s'agit plus d'une expérimentation en milieu contrôlé, et les contraintes de la réalité entravent la mise en application des nouvelles habilités.
- *le renforcement* : l'apprenant découvre si les nouveaux apprentissages l'aident vraiment à résoudre les divers problèmes qu'il rencontre. Le renforcement vient en quelque sorte lui assurer qu'il a bien fait de modifier ses façons de faire.

Les apprenants doivent bénéficier de soutien ou de renforcement au cours de la période de transfert à travers des activités de suivi à la formation.

## 2. Les activités de suivi à la formation [FILALI, 2010]

Pour un grand nombre de formations, l'apprentissage peut s'avérer relativement difficile et l'intégration complète des nouveaux savoirs, longue et difficile.

Dans un contexte professionnel, il est pertinent de tenir des activités de suivi à la formation, celles-ci agissent comme renforcement et améliorent l'intégration des apprentissages en plus d'accroître la probabilité d'un changement réel du comportement.

Voici quelques-unes des formes que peut prendre une activité de suivi à la formation :

- *Session de suivi post-formation* : il s'agit d'une rencontre formelle de groupe de formés qui se tient à la suite d'une formation ;
- *Assistance professionnelle individualisée « coaching »* : cette activité consiste à offrir un soutien individuel à l'apprenant qui a suivi une formation de manière à renforcer des compétences désirées et augmenter son sentiment d'efficacité personnelle ainsi que sa motivation à utiliser les apprentissages ;
- *Compagnonnage* : il vise à jumeler des apprenants pour qu'ils s'entraident dans leur processus d'apprentissage, l'objectif étant de renforcer et d'augmenter la motivation à mettre en pratique les apprentissages ;
- *Gestion d'un projet* : comme pour la technique d'enseignement du même nom, cette démarche vise à constituer une équipe de travail pour mettre en pratique les nouvelles compétences dans le cadre d'un projet concret à réaliser au sein de l'entreprise.

Ce projet ne doit toutefois pas être trop complexe ni avoir une importance critique pour l'organisation. Il est bon que la gestion du projet soit sous la responsabilité d'un facilitateur qui sera attentif au processus d'intégration des apprentissages.

### III.4.2. Cadre pratique du processus de formation :

#### A. Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation

Au début du troisième trimestre de chaque année, la Direction des Ressources Humaines (DRH) adresse aux responsables de chaque structure une correspondance de recueil des besoins de formation pour l'année suivante.

Cette correspondance invite l'ensemble des structures à déterminer les besoins de formation conformément à la procédure formation issue des documents du système de management de la qualité (PS12). Une fois les besoins de formation recensés, les responsables transmettent le formulaire d'identification des besoins de formation à la sous-direction de la formation qui se charge de faire le consolidé.

On distingue deux sortes de besoins : les besoins personnels et les besoins généraux ou collectifs.

#### *Les besoins personnels*

Chaque direction est spécialisée dans un domaine précis (Direction des Opérations Aériennes, Direction Financière, Direction du Fret, etc.). Dans le cadre de la formation, chaque direction détermine ses besoins personnels (les besoins de formation diffèrent d'une direction à une autre).

#### *Les besoins généraux*

Ce sont les besoins qui touchent toutes les directions ainsi que leurs structures internes en vue de faire participer l'ensemble du personnel de l'entreprise pour permettre à chacun de développer ses compétences et gérer en mieux sa carrière (informatique, anglais, ...).

#### **- Identification et analyse des besoins par le responsable de chaque structure**

Le responsable de la structure est chargé d'identifier des besoins de formation afin de satisfaire le pourvoi de poste nécessaire par un personnel compétent.

Il doit s'assurer que chaque collaborateur qui possède des qualifications est affecté au poste qui lui convient le mieux, cette convenance est complétée et atteinte par des actions de formation.

Dans ce contexte, le responsable fait ressortir les écarts de performance qui peuvent être générés par :

- L'évolution technique, technologique et de gestion ;
- Un manque de compétence ou une qualification insuffisante pour le poste ;
- L'adaptation aux réglementations internationales ;
- Le dysfonctionnement.

Une fois les besoins de formation déterminés, le responsable de la structure retourne le formulaire d'identification des besoins de formation dûment renseigné comportant :

- a) La structure ;

- b) Le nombre de stagiaires ;
- c) La nature de la formation ;
- d) Le pays d'accueil ;
- e) L'organisme formateur (liste des organismes de formation sélectionnés);
- f) La période (durée de formation).

 **Constat et recommandations :**

Nous avons constaté que la formation est uniquement une solution aux problèmes recensés au niveau des postes de travail. Cette démarche est orientée vers le court terme, c'est-à-dire l'adaptation immédiate des compétences aux exigences des postes.

Le responsable de la structure se limite à déterminer la compétence requise en se concentrant sur le profil de poste, la mesure de la performance actuelle du salarié en termes de savoirs et savoir-faire n'est pas effectuée.

En effet, l'absence d'un système d'appréciation (entretien périodique d'évaluation) afin d'évaluer le savoir et savoir-faire actuel illustre bien ce manque de considération.

Il faut aussi noter le manque d'information sur l'implication du salarié vis-à-vis de la formation afin d'évaluer sa volonté de participer.

L'absence d'entretiens entre les chargés de formation et le personnel, et celle d'un système d'évaluation périodique des compétences fait apparaître un écart entre ce qui est recommandé dans la théorie et ce qui se passe sur le terrain.

A partir de ce constat, et des insuffisances relevées et émettons les recommandations suivantes :

- ♦ Mettre en place un processus annuel d'évaluation des compétences ;
- ♦ Programmer des entretiens entre le responsable de formation et le personnel pour la collecte d'information ;
- ♦ Elaborer des enquêtes de satisfaction au travail ;

## **B. Étape 2 : Planification de la formation**

### **a) Elaboration du plan de formation**

Sur la base des besoins de formation exprimés par les structures de l'entreprise et la liste des organismes de formation ou des formateurs sélectionnés, le responsable de la formation élabore en collaboration avec les structures concernées, un projet de plan de formation et le

budget prévisionnel correspondant pour chaque type de formation sachant que les plan de la formation commune et spécifique sont élaborés séparément.

L'organisation du programme de formation est illustrée dans un tableau comportant les éléments suivant :

- Nature et spécialité ;
- Objectif de formation ;
- Population cible ;
- Effectif réparti par catégorie socioprofessionnelle ;
- Lieu de déroulement ;
- Observation utile.

Le budget des actions de formations est aussi un document préparé par le responsable de formation pour être ensuite soumis à une validation par la DRH et la direction des finances.

Après avoir préparé le projet d'action de formation, le responsable de la formation prévoit des réunions préparatoires par structure, pour discuter d'éventuelles modifications.

Le plan de formation est soumis pour validation au Président Directeur Général (PDG).

Le responsable procède par la suite à une révision selon les remarques et orientations du PDG puis le lui représente pour validation finale.

#### **b) La formalisation du cahier des charges**

Le responsable de formation se charge de l'élaboration du cahier des charges et ce pour chaque action de formation programmée, ce qui permet d'explicitier au fournisseur la demande de la compagnie en donnant tous les détails relatifs aux objectifs, à l'effectif à la durée de formation, ...

En général, le contenu du cahier des charges comporte les rubriques suivantes :

- But de la formation
- Objectifs des compétences
- Population concernée
- Modalité de réalisation
  - L'échéance de réalisation
  - La durée de la formation
  - Le lieu de la formation
- Forme attendue de la réponse

Comme donnée d'entrée, le cahier des charges va permettre aussi la maîtrise de l'achat de la formation qui se réalise à travers :

- une consultation restreinte quand il s'agit d'une formation avec un coût inférieur à quatre million de dinars (4 MDA), dans ce cas-là, la consultation est directe, le responsable de l'achat de la formation fait une comparaison qualité/prix entre les différents fournisseurs
- un lancement d'un avis d'appel d'offre dans la presse écrite quand il s'agit de l'achat d'une formation dont le coût dépasse le seuil de quatre million de dinars (4 MDA) pour ensuite présélectionner des fournisseurs, négocier et choisir l'un d'entre eux.

**c) Identifier les organismes prestataires de formation et instructeur**

La sélection, l'évaluation et la réévaluation des organismes de formation se fait conformément à la procédure de maîtrise des fournisseurs et sous- traitants (PS13).

Pour les formations prises en charge par des instructeurs internes ou externes à l'entreprise, le responsable formation examine les CV et qualifications des formateurs pour s'assurer de leur degré de maintien de compétence. Pour cela, il y a lieu d'élaborer et de mettre à jour:

- la liste nominative des formateurs (par module de formation) ;
- les références et qualifications des formateurs ;
- la liste des personnes habilitées à signer les attestations pour les formations internes.

 **Constat et recommandations :**

Le plan de formation définitif est incomplet, il ne comporte pas les informations suivantes :

- Le contenu : formation technique, comportementale ou formation action ;
- La pédagogie : Les techniques d'animation et les méthodes de travail ;
- Les modalités : Formation « intra » ou « inter »
- Formation pendant ou hors les heures de travail
- Les critères et les niveaux d'évaluation qui seront utilisés.

Nous avons constaté qu'aucune information relative à la population visée par l'action de formation n'est identifiée, du fait que le chargé de la formation ou bien le responsable de la structure ne transmet pas l'information au responsable de la formation au niveau central.

Pour la formalisation du cahier de charge nous remarquons que :

- Lorsque le programme est pris en charge en interne, le cahier des charges n'est pas formulé.



- La définition du cahier des charges énoncée ci-dessus n'est pas respectée.
- Plusieurs éléments ne figurent pas dans le plan du cahier des charges de formation, tels que : la définition des objectifs pédagogiques, le dispositif pédagogique, les moyens pédagogiques, l'évaluation de la formation).

L'aspect pédagogique qui n'est pas pris en considération influe sur l'étape de la diffusion de la formation et l'évaluation de celle-ci.

Sur la base de ce qui précède, il s'avère que cette étape n'est que moyennement maîtrisée. Il est donc recommandé :

- ♦ D'établir un plan de formation complet qui clarifie les objectifs et les conditions associées et qui prend en charge les aspects liés aux formations en interne.
- ♦ D'élaborer les cahiers des charges même dans le cas d'une formation en interne.

### **C. Étape 3 : La diffusion de la formation**

La structure formation veille à ce que le personnel en formation dispose des moyens nécessaires qui favorisent l'apprentissage.

L'entreprise n'hésite pas à engager des budgets colossaux pour l'apprentissage des salariés et la préparation des instructeurs à l'étranger.

La formation est prise en charge par :

- Des institutions nationales ou internationales chargées de formation continue.
- Des instructeurs spécialisés dans différents modules de formation (matière dangereuse, sécurité, commercial,...)
- L'organisation de séminaires dans des hôtels ou d'autres salles de conférences.

La mise en position de formation se fait généralement à travers une demande d'inscription transmise à l'organisme de formation choisi lorsqu'il s'agit de formation commune au profit d'un individu ou d'un petit groupe.

Si la formation concerne un groupe d'une dizaine d'agents environ, un cahier des charges est élaboré et une sélection des organismes de formation est réalisée.

Concernant les formations spécifiques, les agents à former sont, soit envoyés à l'étranger, soit formés en Algérie par des formateurs étrangers, le thème étant assez spécialisé et ne pouvant être dispensé par des formateurs ou des organismes algériens.

**✚ Constat et recommandations :**

Nous avons eu l'occasion d'assister à des formations en externe ainsi qu'en interne, et avons constaté que les instructeurs animaient le cours en utilisant la méthode participative favorisant ainsi l'apprentissage.

A la fin du cours, le formateur distribue un questionnaire pour évaluer la satisfaction des participants, la particularité de ce questionnaire est qu'il est anonyme afin d'assurer la liberté d'expression.

Ce qui par contre apparaît comme un point faible, c'est le fait que le formateur ne possède pas de cahier des charges formation bien élaboré lui permettant, par exemple, de connaître les caractéristiques des participants afin d'identifier clairement les besoins des participants.

Ce constat nous permet de dire que le degré de maîtrise de cette étape peut être amélioré par l'élaboration de cahiers des charges plus complets ce qui permettrait aux formateurs de mieux cerner les objectifs à atteindre et les caractéristiques des participants afin de mieux adapter la formation dispensée aux besoins réels de la compagnie.

**D. Étape 4 : Évaluation et suivi post-formation**

**a) Evaluation de la formation**

L'évaluation se fait d'après la procédure de formation (PS12).

A l'issue de la formation, les bénéficiaires évaluent la formation et la qualité d'enseignement en tout anonymat afin de s'exprimer librement.

Le formateur à son tour évalue la satisfaction des participants à l'aide d'un questionnaire anonyme.

Une fois sur le terrain, le responsable direct évalue le bénéficiaire de la formation, en renseignant un formulaire, afin de s'assurer du transfert des compétences nouvelles en situation professionnelle. Cependant, cette évaluation reste très subjective car elle ne se base sur aucune méthode objective ni même un entretien avec la personne formée.

Lorsque la formation s'effectue à l'étranger le bénéficiaire établit un rapport de stage au responsable formation sur le déroulement de la formation.

**b) Le suivi post-formation**

Aucune initiative n'a été entreprise pour assurer le renforcement des compétences.

Cette étape du processus, complémentaire de l'évaluation de la formation, est inconnue et ne figure d'ailleurs pas dans la procédure formation de la compagnie (PS 12).

**✚ Constat et recommandations :**

L'évaluation de l'efficacité de la formation ne peut pas concerner qu'un seul niveau, le résultat final de cette mesure est d'apprécier l'impact formation sur le terrain et pas seulement à l'issue de la formation.

*Le premier constat* est que l'évaluation de la formation est une action qui n'est pas entreprise par toutes les structures de la compagnie.

*Le deuxième constat* est que les fiches conçues pour l'évaluation manquent d'outils pratiques de mesure du degré d'efficacité pédagogique ou bien du degré du transfert des connaissances.

L'absence d'indicateurs de performances ne permet pas d'apprécier de manière objective l'évolution de l'organisation par le biais de la formation.

*Le troisième constat* est que les trois phases d'évaluation de la formation ne sont pas respectées. En effet, les évaluations pendant et à l'issue de la formation sont réalisées généralement par les formateurs mais l'évaluation post formation, relative à la mise en pratique des compétences acquises, n'est pas entreprise.

Cette étape n'est donc pas maîtrisée. Il serait judicieux :

***Au premier niveau de l'évaluation de la formation<sup>11</sup> : évaluer l'efficacité pédagogique***

- ♦ Etablir une fiche ou consacrer une partie du questionnaire pour l'auto-évaluation afin que la personne bénéficiaire estime si elle est à même de réaliser la mobilisation des nouvelles compétences dans la situation professionnelle

Cette fiche d'auto-évaluation comporte un outil de mesure qui permet d'analyser de manière intéressante les résultats de l'évaluation. Le principe de cet outil est de demander au participant de s'exprimer dans quelles mesures il s'estime lui-même plus au moins compétent au début et à la fin de la formation.

Cette analyse reprend chaque objectif de formation exprimé (compétence visée par la formation), par exemple :

Dans le cadre d'une formation comportementale, les objectifs à atteindre sont :

---

<sup>11</sup> <http://www.centre-inffo.fr/Biographie-de-Francois-Marie.html> , dossier : GERARD François-Marie, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2000, Vol. 20, n°3, 2003. p. 13-33.

- a) Maîtriser la communication avec les clients
- b) Eteindre les tensions par des comportements et un langage adaptés
- c) Adapter les comportements aux différents types de clientèle.

Chaque objectif sera apprécié en utilisant une échelle de zéro à dix qui représente le niveau de compétence avant et à l'issue de la formation.

***Au deuxième niveau de l'évaluation : évaluer le transfert des apprentissages***

- ♦ En plus de la fiche d'impact réalisée par la hiérarchie, mettre en place un outil « diagnostic » permettant de mesurer le degré d'assimilation de l'apprentissage en reprenant les compétences visées par la formation.

Dans le cas où la compétence n'est pas maîtrisée, il est important d'identifier la cause de non application afin de lancer des actions correctives. Différentes raisons peuvent être considérées comme obstacle au transfert des apprentissages, par exemple le manque de pratique, l'absence de possibilités d'utilisation des acquis sur le lieu de travail, le manque de motivation, les objectifs personnels qui ne coïncident pas avec les objectifs de l'entreprise...

A partir de l'analyse des causes de non application, le responsable peut déclencher des actions correctives, comme le suivi post formation afin de renforcer la compétence (cette action doit être élaborée bien avant la formation pour faire face au besoin).

***Au troisième niveau de l'évaluation : évaluer l'impact de la formation***

- ♦ Mettre en place un système de pilotage afin de voir si l'action a atteint les objectifs fixés et de corriger les éventuels écarts.

***Synthèse de l'analyse comparative :***

La formation doit d'être efficace afin de répondre aux objectifs fixés par l'entreprise, cette efficacité devant être omniprésente à chaque étape et dans chaque action du processus.

Notre analyse relative au niveau de maîtrise du processus formation a révélé ce qui suit :

- La procédure formation (PS12) n'aborde pas de façon détaillée toutes les étapes du processus formation.
- Le logigramme qui permet de décrire la procédure n'est pas explicite et est dépourvu de données d'entrée et de données de sortie.

- La procédure ne contient pas de calendrier formation ce qui provoque des retards dans la planification et la réalisation des actions de formation.
- Le manque de personnel spécialisé dans la gestion de la formation est en partie la cause du faible niveau de maîtrise du processus.

Pour ce qui est du processus dans ses principales étapes, nous avons constaté qu'il y a un manque dans chacune d'entre elles ce qui engendre un faible niveau de maîtrise du processus au sein de la compagnie.

Air Algérie alloue des budgets colossaux pour la formation, mais cet investissement n'est pas analysé aussi rigoureusement que d'autres types d'investissement. Est-ce dû au fait que la formation reste perçue comme une dépense et non comme un investissement ?

L'analyse du processus de formation de la compagnie a mis en exergue de nombreux points à améliorer afin d'atteindre un niveau de maîtrise satisfaisant.

### ***Conclusion :***

Dans ce chapitre, nous avons réalisé un diagnostic du processus de formation au sein de la compagnie Air Algérie et son degré de maîtrise par les responsables de la formation en nous basant sur une méthode comparative décrite par le schéma directeur présenté à la figure III.1 pour arriver à mesurer la performance de ce processus.

Dans le chapitre suivant, nous proposons d'élargir l'étude à l'évaluation de la performance de la formation comme fonction support au sein de l'entreprise en appliquant le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle.

Chapitre IV :

Evaluation de performance de la Formation par le

MEF :

Cas - Air Algérie -

### **Introduction**

La première partie de l'étude de cas a consisté à mener un diagnostic du niveau de maîtrise de chacune des étapes du processus de formation au sein de la compagnie Air Algérie et à évaluer la performance de ce processus,

Nous nous proposons dans cette seconde partie, d'appliquer le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle pour l'évaluation de la formation en tant que fonction support de la compagnie d'Air Algérie.

La question qui se pose est de savoir si cette méthode pourra fournir des résultats aussi satisfaisants que ceux obtenus lors de son application aux systèmes d'information et au contrôle de gestion. [AUTISSIER et DELAYE, 2008]

Après avoir présenté les avantages et limites des différentes méthodes d'évaluation exposées (cf. Chap. II.2.2, p.51), nous sommes arrivés à la conclusion que le MEF se révèle être le plus approprié pour l'évaluation de la performance de la fonction formation, fonction support de Air Algérie. Cette entreprise de services évolue dans un contexte qui ne favorise pas la communication en toute transparence des objectifs stratégiques et de la politique de la Direction Générale.

L'intérêt de cette approche est qu'elle offre une démarche méthodologique pour cerner tous les aspects d'une fonction support et qu'elle propose pour chacun de ces aspects une manière d'évaluation et de quantification relativement simple à implémenter et à mettre en pratique tout en étant très claire et pertinente.

Pour la seconde partie de notre analyse, nous allons élargir l'étude à l'évaluation de la fonction formation par l'application du MEF tel que le montre la figure IV. 1.

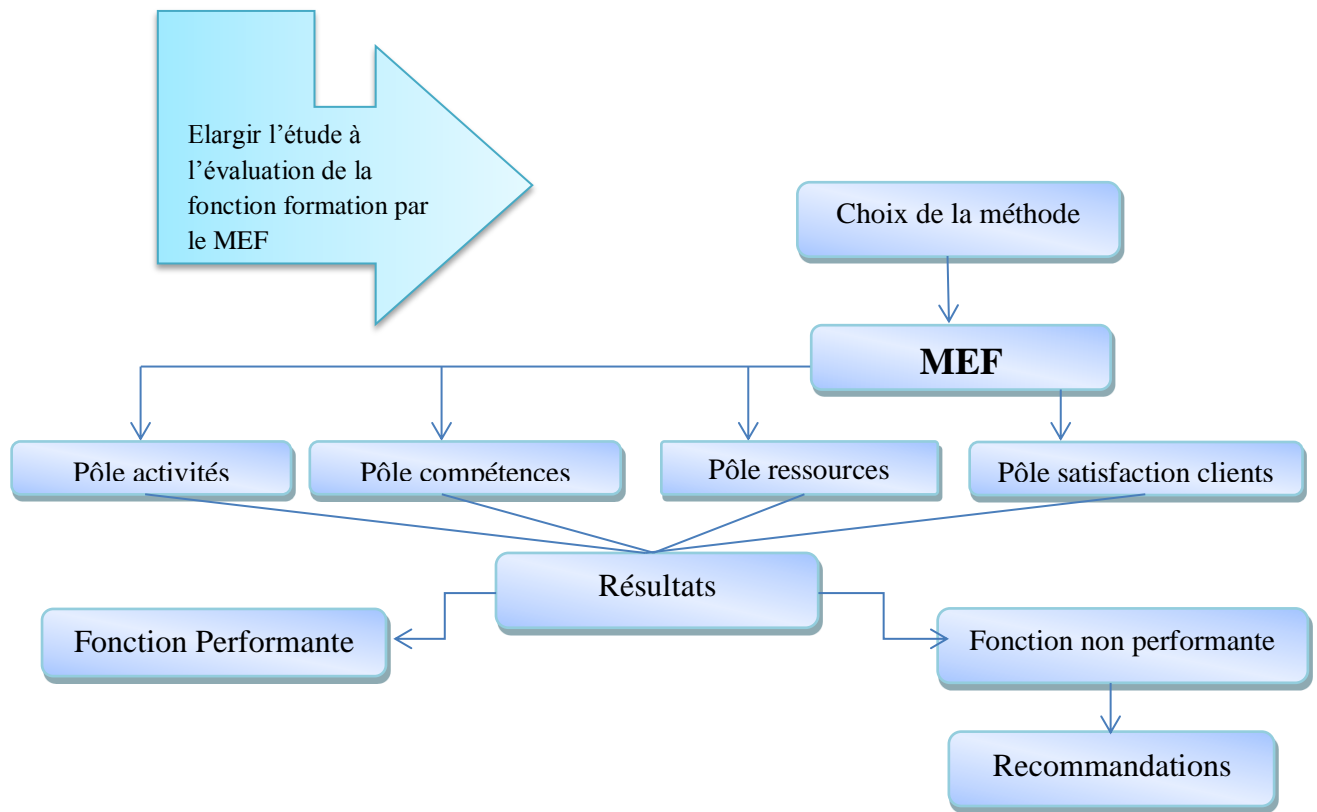


Figure IV.1. : Méthodologie suivie pour l'application du MEF

## IV. Application du MEF pour évaluer la performance de la fonction formation

L'application de Modèle D'évaluation Fonctionnelle pour la mesure du niveau de performance de la fonction formation se base sur l'évaluation des quatre pôles sur lesquels se base la méthode et leur adaptation au cas de la formation, à savoir : les activités de la fonction formation, la compétence des chargés de la formation, l'organisation et les ressources allouées à la formation et la satisfaction des clients (les bénéficiaires de formations).

### IV.1- Evaluation des activités de la fonction formation

Dans ses différents ouvrages qui traitent du MEF, Autissier ([AUTISSIER, 2007], [AUTISSIER et DELAYE, 2008], [AUTISSIER et SIMONIN, 2009], [AUTISSIER et Al, 2010]), propose une démarche très claire pour l'évaluation des activités basée sur un questionnaire sous forme de tableaux. Faudrait-il encore définir ces activités.

Cette étape qui constitue la première phase de l'évaluation est la plus importante et la plus délicate car c'est à partir des activités décrites dans les tableaux élaborés que s'effectueront



d'autres évaluations pour les étapes suivantes. Il est donc nécessaire de définir toutes les activités en s'assurant de n'oublier aucune.

C'est précisément là toute la difficulté rencontrée lors de l'application de cette étape et son adaptation à notre cas. Il nous a, en effet, fallu identifier toutes les activités du processus de formation.

La démarche que nous avons adoptée a été tout d'abord de différencier chacune des quatre étapes du processus de formation et de définir pour chacune d'elles un référentiel d'activités en nous référant aux concepts théoriques relatifs à la formation ainsi qu'à la PS 12, et en nous inspirant de ce qui se fait en pratique.

Les activités relatives à chaque étape du processus formation ainsi définies, nous avons élaboré les questionnaires permettant d'évaluer l'axe « activités », que nous avons ensuite renseignés au regard des pratiques réelles dans l'entreprise pour déterminer, par rubrique et globalement, un taux de performance des activités.

L'évaluation des activités a été réalisée en nous appuyant sur ce qui devrait être en théorie et les informations récoltées des différentes entrevues avec les managers de la formation.

Le tableau IV.1 suivant permet d'évaluer les activités relatives à la première étape du processus de formation « l'identification des besoins de formation », nous avons pu identifier sept activités pour cette étape.

**Tableau IV.1** : Evaluation des activités liées à l'identification des besoins en formation

<b>Activités d'identification et analyse des besoins en formation</b>				
<b>Activité</b>	<b>Réalisation</b>		<b>importance</b>	
	<b>réalisée</b>	<b>Non réalisée</b>	<b>Importante</b>	<b>Peu importante</b>
Rappeler les orientations, objectifs et développements de la stratégie		x	x	
Choisir la méthode de recueil des besoins	x			x
Préparer les rencontres et concevoir les questionnaires		x	x	
Réaliser l'analyse de la clientèle ciblée, des tâches et des compétences	x		x	
Compiler et synthétiser les données recueillies	x		x	
Décrire les écarts de performance et les indicateurs de mesure		x	x	
Décrire les besoins de formation par clientèle	x		x	

Le tableau IV.2 suivant donne l'évaluation des huit activités définies pour la seconde étape du processus de formation « la planification de la formation »

**Tableau IV.2 :** Evaluation des activités liées à la planification de la formation

<b>Activités d'élaboration du plan de formation</b>				
<b>Activité</b>	<b>Réalisation</b>		<b>importance</b>	
	<b>réalisée</b>	<b>Non réalisée</b>	<b>Importante</b>	<b>Peu importante</b>
Transcrire les besoins en objectifs opérationnels de formation		x	x	
Décrire le cahier des charges de chacune des actions de formation		x	x	
Prioriser les actions de formation	x		x	
Vérifier les cohérences avec les orientations stratégiques et contraintes de fonctionnement de l'entreprise		x	x	
Déterminer les modalités d'organisation en interne et externe	x			x
Déterminer les délais de réalisation (durée et période)		x	x	
Déterminer les coûts prévisionnels de chaque action de formation	x		x	
Validation du plan de formation	x		x	

L'évaluation des quatorze activités de la troisième étape du processus de formation « l'organisation de la formation » est présentée au tableau IV.3. Les activités sont réparties en fonction que la formation soit dispensée en interne ou en externe.

**Tableau IV.3 :** Evaluation des activités liées à la l'organisation de la formation

<b>Activités d'organisation de la formation</b>					
	<b>Activité</b>	<b>Réalisation</b>		<b>importance</b>	
		<b>réalisé</b>	<b>Non réalisé</b>	<b>Importante</b>	<b>Peu importante</b>
<b>externe</b>	Identification des prestataires	x			x
	Démarche de formulation d'achat	x		x	
	Conclusion d'achat	x		x	
	Choix du partenaire	x		x	
	Contractualisation	x		x	
<b>interne</b>	Conception de l'action de formation	x		x	
	Planification des actions	x		x	
	Sélection des intervenants	x			x
	Achat, emprunt ou location du matériel pédagogique	x		x	
	Réalisation de l'action	x		x	
	Informé l'intéressé	x		x	
	Etablir les documents justificatifs de son absence		x	x	
	Informé les structures du retour du formé		x	x	
	Affectation au retour de formation	x		x	

Les activités de la quatrième et dernière étape du processus formation « l'évaluation et au suivi de la formation » sont évaluées au tableau IV.4 suivant.

Nous avons réparti ces activités en trois groupes de trois activités afin de distinguer les activités relatives à chacun des trois temps de l'évaluation de la formation.

**Tableau IV.4 :** Evaluation des activités liées à l'évaluation et au suivi de la formation

Activités de suivi et d'évaluation de la formation					
Activité		Réalisation		importance	
		réalisé	Non réalisé	Importante	Peu importante
Pendant la formation	Suivi état d'assiduité	x		x	
	Suivi des résultats partiels		x		x
	Suivi des états de facturation partielle	x		x	
A l'issue de la formation	Evaluation de la formation	x		x	
	Sanction du formé	x		x	
	Clôture de la facturation finale	x		x	
après formation (1 à 6 mois)	Evaluation des acquis (atteinte des objectifs)		x	x	
	Inspecter la mise en application des acquis de formation		x	x	
	Impact de la formation (atteinte des objectifs sur le terrain)		x	x	

Une fois les questionnaires renseignés, il faut procéder à l'évaluation de la performance des activités de chaque étape puis à celle de la performance globale de l'axe « activités ».

Une première méthode consiste en la détermination du pourcentage des activités recensées au sein de l'entreprise sans se soucier de leur importance.

Une autre évaluation consiste à calculer le *taux d'activité contingent* qui est une pondération du premier résultat de la manière suivante:

Une activité *non réalisée* et qui est jugée *importante* sera affectée d'un coefficient **3**.

Par exemple, sur une base de dix activités, le dénominateur du taux de couverture est 10. Si, sur ces dix activités, il y en a une qui est jugée importante et qui n'est pas réalisée, elle comptera pour 3 au lieu de 1 et le dénominateur sera alors de 12. [AUTISSIER et DELAYE, 2008]

La performance globale sera la moyenne des performances des activités de chaque étape.

Nous avons choisi d'adopter la seconde méthode et de calculer le taux pondéré afin de prendre en considération l'importance des activités.

Dans un premier temps, nous calculons les pourcentages de réalisation des activités pour chaque étape. En appliquant la pondération aux activités importantes non réalisées en leur affectant un coefficient de 3, nous déterminons le dénominateur sur la base duquel nous calculons les pourcentages.

Le tableau IV.5 suivant résume les résultats obtenus pour chaque étape.

**Tableau IV.5** : Récapitulatif des calculs des taux de performance des activités par étape

N° étape	Nb activités	Nb activités réalisées	Nb activités importantes	Nb activités importantes non réalisées	Dénominateur	Taux de réalisation %
1	7	4	6	3	13	30.77
2	8	4	7	4	16	25
3	14	12	12	2	18	66.67
4	9	5	8	3	15	33.33
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	<b>38.94</b>

Sur un total de trente-huit (38) activités recensées, il y en a trente-trois (33) qui sont jugées importantes dont douze (12) qui ne sont pas réalisées.

Le taux de performance global est obtenu en faisant la moyenne des taux de chaque étape et est présenté au tableau IV.6 suivant.

**Tableau IV.6** : taux de performance global des activités

Activités	Taux contingent %
Identification des besoins	30,77
Plan de formation	25
Organisation de la formation	66,67
Evaluation et suivi de la formation	33,33
<b>Taux d'activité global</b>	<b>38,94</b>

Les faibles pourcentages obtenus expriment bien le fait que les activités liées aux étapes du processus de formation sont mal assimilées et très peu appliquées comme c'est le cas pour la planification de la formation. En revanche, l'organisation de la formation qui correspond à la mise en formation reste relativement bien maîtrisée avec un taux de 66,67%.

Selon Autissier, [AUTISSIER et DELAYE, 2008] un taux d'activité global compris entre 25 et 50 % exprime la « **configuration restreinte** » qui illustre un fonctionnement orienté sur l'organisation de la formation ; les autres activités sont très peu réalisées par manque de ressources, manque de qualification ou choix stratégique.

#### IV.2. Evaluation des compétences de la fonction formation

Dans le modèle d'évaluation fonctionnelle, nous nous appuyons sur le référentiel d'activités développé précédemment pour définir les compétences clés de la fonction formation.

Un collaborateur de la fonction formation doit savoir faire tout ou partie du référentiel d'activités en fonction des missions de son poste, de son ancienneté et de sa spécialisation.

La notion de compétence comprend le savoir technique que le professionnel doit maîtriser pour exercer son métier mais également des savoirs comportementaux qui lui permettent de gérer au mieux la dimension relationnelle de son activité. À ces deux savoirs, il est préconisé d'ajouter des compétences pour un troisième savoir qualifié de « métier ». Cela consiste à maîtriser la stratégie et les métiers de l'entreprise.

L'évaluation des compétences se fait sur la base de questionnaires que doivent renseigner les responsables et les chargés de la formation.

Pour chacune des compétences, les collaborateurs de la fonction formation doivent mentionner leur état de connaissance et de maîtrise, en cochant l'une des quatre cases du tableau IV.7 suivant ; ils obtiennent un nombre de points qui permet de calculer un taux de maîtrise par catégorie d'activité et en global.

Les réponses possibles sont différentes en fonction du type de compétences, mais leur valeur est identique avec quatre niveaux d'évaluation, comme le montre le tableau suivant.

[AUTISSIER et DELAYE, 2008]

**Tableau IV.7 : Notation des différents types de compétences**

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	Points
<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Je connais et j'utilise	4
<input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Ça peut aller	<input type="checkbox"/> Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement	3
<input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Je connais un peu	2
<input type="checkbox"/> Je ne connais pas	<input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas	<input type="checkbox"/> Je ne connais pas	1

Le taux de maîtrise est calculé de la manière suivante :

Somme des points aux différentes affirmations, divisée par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentage. [AUTISSIER et DELAYE, 2008]

Sur cent compétences, le score maximum sera de 400 et le minimum de 100.

L'évaluation des *compétences techniques* est basée sur un questionnaire de degré de maîtrise des chargés de la formation relativement aux activités citées à l'étape précédente. Pour chaque activité il faut sélectionner une des quatre options citées au tableau IV.7 volet « compétences techniques ».

L'évaluation des *compétences métier* et *comportementales* se fait à partir des grilles représentées par les tableaux IV.8 et IV.9 respectivement.

Les tableaux sont ceux proposés par la méthode MEF [AUTISSIER et DELAYE, 2008] en adaptant les compétences au cas de la formation.

Nous avons fait renseigner ces questionnaires par les responsables, les chargés et les collaborateurs de la formation au niveau central et décentralisé, ce qui fait un effectif de 15 employés qui sont majoritairement classés à la catégorie « cadre » (chefs de départements ou assistants d'études).

**Tableau IV.8** : Evaluation des compétences comportementales

<b>Compétences comportementales</b>				
<b>Activité</b>	<b>Je maîtrise</b>	<b>Ça peut aller</b>	<b>J'ai des difficultés</b>	<b>Je n'y arrive pas</b>
Rigueur dans le travail				
Organisation du travail				
Sens du service client				
Communication avec les parties prenantes				
Animation d'équipe				
Capacité de formalisation et de synthèse				
Capacité d'abstraction et de logique				
Capacité à convaincre et à négocier				
Intégrité				
Curiosité et créativité				

**Tableau IV.9 :** Evaluation des compétences métier

<b>Compétences métier</b>				
<b>Activité</b>	<b>Je connais et je l'utilise</b>	<b>Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement</b>	<b>Je connais un peu</b>	<b>Je ne connais pas</b>
Connaissance de la stratégie de l'entreprise				
Connaissance des métiers de l'entreprise				
Connaissance du secteur de l'entreprise				
Connaissance de l'histoire, de la culture et du système de valeurs de l'entreprise				
Connaissance du business modèle de l'entreprise				
Connaissance des partenaires de l'entreprise				
Connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise				
Connaissance des grands projets				
aux de maîtrise des compétences métier				
<b>TAUX DE MAÎTRISE GLOBAL DES COMPÉTENCES</b>				

Nous avons analysé les questionnaires renseignés par chaque agent en appliquant la méthode de calcul expliquée au tableau IV.7, puis nous avons calculé la moyenne des points obtenus pour chacune des compétences et enfin nous avons affichés les pourcentages correspondants, ce qui nous a permis de compléter le tableau IV.10 suivant et de donner les taux de maîtrise globaux des compétences :

**Tableau IV.10 :** Taux global de maîtrise des compétences

<b>compétences</b>	<b>Nb points</b>	<b>Pourcentages</b>
Identification des besoins	17	60,71
Plan de formation	26	81,25
Organisation de la formation	47	83,93
Evaluation et suivi de la formation	27	75
<b>Compétences techniques</b>	<b>117</b>	<b>75,22</b>
<b>Compétences comportementales</b>	<b>25</b>	<b>62,5</b>
<b>Compétences métier</b>	<b>21</b>	<b>65,62</b>
<b>Taux de maîtrise globale</b>	<b>163</b>	<b>67,78</b>

Ces résultats sont à analyser de manière générale en prenant en considération le taux global de maîtrise des compétences de la formation. Nous obtenons un taux de 67,78% compris entre **50% et 75 %** ce qui correspond à un taux de maîtrise « **spécialisé** » selon Autissier, [AUTISSIER et DELAYE, 2008].

Ce taux est au-dessus de la moyenne, faisant ainsi état d'un niveau de compétence acceptable et couvrant les besoins de gestion ordinaires de l'entreprise.

Ce taux doit également être analysé en tenant compte des profils des collaborateurs qui constituent l'équipe formation.

Dans notre cas, les collaborateurs de la fonction formation sont pour la plupart des jeunes recrues qui ont bénéficié de formations afin d'améliorer leur compétences dans le domaine de la formation, mais il y a également des agents très expérimentés qui ont passé toute leur carrière à la formation. Ces deux éléments réunis créent un certain équilibre entre les compétences des nouveaux et des anciens pour donner un taux proche de la moyenne.

Autissier énonce dans son ouvrage [AUTISSIER et DELAYE, 2008], que pour des collaborateurs de la fonction formation juniors, nous pouvons attendre une évaluation entre 40 et 60 %.

Pour des collaborateurs de la fonction formation seniors expérimentés, ce taux doit être au minimum de 75 %. Ce qui atteste de la crédibilité des taux obtenus.

### **IV.3 Evaluation des ressources et de l'organisation de la fonction formation**

Après avoir évalué les prestations et les compétences, nous nous intéressons à l'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction. La notion d'organisation est polysémique. Elle désigne tout aussi bien l'organigramme de la fonction, son style de management, l'ensemble des ressources (humaines et matérielles) que les modes de fonctionnement.

L'évaluation des ressources structurelles de la fonction se fait par le calcul d'un taux de support structurel. En analysant *le positionnement, le fonctionnement, les enjeux et les ressources* de la fonction, ce taux permet de mesurer les insuffisances structurelles du service et de proposer des solutions ciblées.

Adressé en général aux collaborateurs de la fonction, et parfois à certains clients de la fonction et à des managers décisionnels de l'entreprise, ce questionnaire reprend les quatre variables structurelles citées précédemment. Pour chaque variable, des questions sont posées



pour apprécier en quoi les ressources structurelles sont adaptées à l'activité réelle pour déterminer un taux de support structurel.

À chacune des questions, est attribué un nombre de points (4 pour « oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 1 pour « non et c'est très dommageable ») permettant d'obtenir une moyenne pour chacune des parties et en global. [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]

Les grilles suivantes, que nous avons dû adapter en fonction des spécificités de la fonction formation et de la compagnie Air Algérie, ont été distribuées essentiellement aux collaborateurs de la fonction formation mais aussi à quelques managers décisionnels.

**Tableau IV.11** : Evaluation du positionnement de la formation

<b>Positionnement de la formation</b>				
<b>Activité</b>	<b>Oui tout à fait</b>	<b>Oui en partie</b>	<b>Non</b>	<b>Non et c'est très dommageable</b>
Le positionnement de la fonction vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?				
Le positionnement de la fonction permet-il de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ?				
Le positionnement de la fonction est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?				
Le positionnement de la fonction permet-il l'obtention des informations facilement ?				

**Tableau IV.12** : Evaluation du fonctionnement de la formation

<b>Fonctionnement de la formation</b>				
<b>Activité</b>	<b>Oui tout à fait</b>	<b>Oui en partie</b>	<b>Non</b>	<b>Non et c'est très dommageable</b>
La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?				
Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et aspirations des collaborateurs de la fonction formation ?				
Le mode de management de la fonction formation vous satisfait-il ?				
Les fiches de postes de la fonction formation sont-elles formalisées ?				
Les processus de la fonction formation sont-ils explicites et communiqués ?				

**Tableau IV.13** : Evaluation des enjeux de la formation

<b>Enjeux de la formation</b>				
<b>Activité</b>	<b>Oui tout à fait</b>	<b>Oui en partie</b>	<b>Non</b>	<b>Non et c'est très dommageable</b>
Les projets de formation sont-ils réalisés dans les temps?				
Les projets de formation sont-ils réalisés en respectant le budget qui leur est alloué ?				
Les projets de formation réalisent-ils tous les objectifs initiaux ?				
La formation sait-elle être réactive face aux évolutions d'activité et de stratégie ?				
La formation améliore-t-elle l'activité des salariés au quotidien ?				

**Tableau IV.14** : Evaluation des ressources allouées à la formation

<b>Ressources</b>				
<b>Activité</b>	<b>Exactement ou à 10 % près</b>	<b>À 20 % près</b>	<b>À 50 % près</b>	<b>Au-delà de 100 % près</b>
Le budget alloué à la formation est-il important pour couvrir les besoins fixés?				
L'effectif formé est-il suffisant ?				
Les dépenses en formation sont-elles dans les normes ?				
La consommation du budget alloué est-elle dans les normes ?				

Pour ce dernier tableau, l'attribution des points se fait comme suit: 4 pour « exactement ou à 10 % », 3 pour « À 20 % », 2 pour « À 50 % » et 1 pour « Au-delà de 100 % ». [AUTISSIER et SIMONIN, 2009]

L'analyse des résultats obtenus aux questionnaires précédents renseignés par les collaborateurs de la formation permettent l'obtention d'un taux de support structurel pour le positionnement, le fonctionnement, les enjeux et les ressources en calculant la moyenne des points obtenue par chaque employé et permettre ainsi le calcul du taux global et d'afficher les pourcentages de la même manière que pour les compétences.

Le tableau IV.15 suivant résumé les résultats obtenus :

**Tableau IV.15** : Taux global de maîtrise de l'organisation de la formation

<b>Organisation</b>	<b>Nb points</b>	<b>Pourcentages %</b>
Positionnement	12	75
Fonctionnement	14	70
Enjeux	11	55
Ressources	10	62,5
<b>Taux de maîtrise global</b>	<b>47</b>	<b>65,62</b>

D'après les résultats obtenus, il s'avère que l'organisation de la formation est globalement maîtrisée, notamment, le positionnement et le fonctionnement de la fonction formation avec des taux supérieurs à la moyenne (75, 70 et 62,5%). Le taux de maîtrise des enjeux est très proche de la moyenne 55% ce qui implique une maîtrise moyenne de ces derniers et une gestion des projets en matière de formation très moyenne, que ce soit en matière de réalisation, de délais ou encore de respect du budget.

Selon Autissier, [AUTISSIER et SIMONIN, 2009], le taux de support structurel permet de dresser une évaluation de la fonction sur une échelle de 0 à 100.

Le taux obtenu est de 65,62% ; il est compris entre 50 % et 75 % ce qui démontre une « **optimisation structurelle** ».

Les différentes variables étudiées sont jugées acceptables et correspondent à l'activité, avec des remarques du type « ça va mais on pourrait faire mieux ».

Cela peut se traduire par une multiplication des projets et des fonctionnements ne permettant pas toujours de répondre au mieux aux attentes de l'entreprise.

#### **IV.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction formation**

Dans une démarche qualité, plaçant le client et sa satisfaction comme des éléments centraux d'une bonne gestion, l'analyse de la satisfaction permet de confronter des prestations et des modes relationnels avec des clients (majoritairement internes) dont les besoins et les attentes doivent être traités au mieux.

Le questionnaire de satisfaction clients est un outil permettant de formaliser ce point pour ensuite l'analyser et apporter des solutions.

Cette évaluation s'est faite à travers un questionnaire de satisfaction distribué sur un échantillon de 20 salariés sélectionnés dans différentes directions ayant des grades, âges et occupants des postes différents.

L'analyse a révélé un taux de **28%** ce qui classe la satisfaction dans la catégorie «**L'amélioration client** » selon [AUTISSIER et SIMONIN, 2009] ce qui révèle un état où les demandes clients ne sont pas toujours prises en compte et les prestations de formation ne sont pas toujours jugées pertinentes.

### **Synthèse :**

L'objectif de ce chapitre consistait en l'analyse commune des quatre pôles traités indépendamment. Ces quatre taux analysant le périmètre d'activités, le niveau de compétences, les ressources allouées et la satisfaction des clients sont combinés pour déterminer un taux global de performance fonctionnelle et fournir ainsi une cotation de la fonction avec les critères explicatifs de cette même cotation.

Ce processus permet de positionner la fonction formation sur une échelle de 0% à 100% et à chaque taux obtenu correspond un intervalle déterminant un niveau de performance fonctionnelle dont les caractéristiques seront autant d'éléments d'appréciation de son fonctionnement et de sa progression.

L'administration des questionnaires et l'utilisation des référentiels d'activités, de compétences, de support structurel et de satisfaction client permettent d'obtenir différentes évaluations dont l'ensemble peut se résumer au tableau IV.16 suivant :

**Tableau IV.16 : Synthèse des évaluations fonctionnelles**

<b>Thèmes d'évaluation</b>	<b>Evaluations</b>
Taux de maîtrise des activités	38,94%
Taux de maîtrise des compétences	67,78%
Taux de support structurel	65,62%
Taux de satisfaction clients	28%
<b>Taux de performance globale</b>	<b>50%</b>

Le taux de performance globale obtenu est de 50%, il peut aussi bien être compris entre [25%, 50%] ou bien entre [50%, 75%] ce qui correspond respectivement à « à améliorer » ou « satisfaisante ».

Cependant, nous considérons que le taux 50% étant la valeur maximale de l'intervalle [25%, 50%], il reste assez éloigné des 75%, et il serait plus réaliste et plus judicieux de juger la performance de la formation comme étant à améliorer.

Nous pouvons donc positionner ce taux sur le baromètre représenté à la figure IV.2.



**Figure IV.2 : Baromètre du taux de performance de la fonction formation**

Avec une telle évaluation, il n'y a pas de domaine d'excellence mais des valeurs moyennes faisant état d'une situation où la formation répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients.

Il y a des lacunes à corriger, pour lesquelles il faudrait analyser les causes et évaluer les modalités de transformation envisageables à moyen terme.

### **Conclusion :**

A la lumière des résultats obtenus, nous pouvons attester que l'application du MEF pour l'évaluation de la performance de la formation comme fonction support dans une entreprise de service comme Air Algérie s'est révélé tout à fait adapté, et que cette méthode claire et simple à implémenter, grâce à ses indicateurs de performances facilement mesurables, nous a permis d'obtenir des résultats significatifs permettant de statuer sur le niveau de performance de fonction formation.

Ces résultats qui démontrent que la fonction formation est à améliorer ne sont pas très éloignés de la réalité observée lors du diagnostic réalisé au chapitre III.

## CONCLUSION GENERALE :

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressés au problème d'évaluation d'une fonction support et de la mesure de son niveau de maîtrise au sein de l'entreprise. La ressource humaine étant au cœur du développement de toute entreprise qui se veut performante, elle nécessite une attention particulière de la part des managers.

A cet effet, notre choix s'est porté sur la fonction ressources humaines et plus particulièrement sur la formation, enjeu stratégique de la gestion des compétences au sein d'une entreprise.

La partie application a été développée au sein de la compagnie de transport aérien Air Algérie.

Nous avons, dans un premier temps, défini les différents aspects de la gestion des ressources humaines et de la formation, puis nous avons présenté et comparé trois méthodes d'évaluation de la performance, notamment le Balanced Score Card, le navigateur Skandia et le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle, ce qui a révélé que le MEF, une méthode claire et simple à implémenter offrant des indicateurs aisément mesurables, s'avère être la plus appropriée pour les fonctions de type support.

Dans un second temps, nous avons présenté l'entreprise et l'importance qu'elle accorde à la formation en menant un diagnostic sur la base d'une analyse critique du processus de formation mettant ainsi en relief un certain nombre d'insuffisances.

Enfin, une étude plus approfondie a été menée et il nous a fallu adapter le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle afin de l'appliquer à la fonction formation.

Pour chacun de ses quatre pôles, à savoir, les *activités*, les *compétences*, les *ressources* et la *satisfaction clients*, nous avons dû adapter les questionnaires présentés dans la méthode.

La première phase, qui est la plus importante et la plus délicate, a été d'identifier toutes les activités du processus de formation car c'est à partir de ces dernières que se sont effectuées les évaluations des étapes suivantes.

Cette méthode nous a permis d'analyser tous les aspects de cette fonction sur la base des questionnaires relatifs à chacun des quatre pôles, il en a résulté des taux de performance respectifs de 38,94%, 67,78%, 65,62% et 28%.

La moyenne de ces évaluations donne un taux de 50% qui représente la performance globale de la fonction formation. Ce taux démontre qu'elle est « À améliorer ».

Ceci implique qu'il n'y a pas de domaines d'excellence mais un niveau moyen de maîtrise de la fonction formation avec beaucoup de points d'amélioration, notamment, la satisfaction clients.

Sur la base de ce constat, quelques recommandations peuvent être faites telles que :

- ♦ La mise en place d'un processus annuel d'évaluation des compétences ;
- ♦ La programmation d'entretiens avec les clients pour la collecte d'information ;
- ♦ L'élaboration d'enquêtes de satisfaction au travail ;
- ♦ L'élaboration de cahier des charges même dans le cas d'une formation en interne.
- ♦ La mise en place d'un système de pilotage afin d'apprécier l'effort formation

A l'issue de ce travail nous avons constaté que la fonction formation n'était performante qu'à 50% et que le point anguleux était principalement lié à la première phase relative à l'identification des besoins (absence d'entretiens, manque de communication, ...) ainsi qu'à l'évaluation de la formation à froid et l'aide à la mise en pratique des acquis.

Ces aspects étant liés à la culture d'entreprise et plus précisément la politique en matière de Gestion des Ressources Humaines, il nous paraît pertinent de suggérer l'élargissement de l'évaluation de la performance à la fonction Ressources Humaines ce qui pourrait aboutir, le cas échéant, à une réorganisation ou restructuration des missions et activités de la Direction des Ressources Humaines.

## Bibliographie



## BIBLIOGRAPHIE :

**AÏB M., 2005**, « *La performance globale et le pilotage stratégique dans l'entreprise* », Mémoire de magister, Département Génie industriel, Ecole Nationale Polytechnique, Alger.

**AFNOR NF x 5070, 1996**, « *formation professionnel – technologie* ».

**AUTISSIER D. et DELAYE V., 2008**, « *Mesurer la performance du système d'information* », (3<sup>ème</sup> de la Collection : Les baromètres de la performance), Ed. d'Organisation, Paris.

**AUTISSIER D. et SIMONIN B., 2009**, « *Mesurer la performance des ressources humaines* », (5<sup>ème</sup> de la Collection : Les baromètres de la performance), Ed. d'Organisation, Paris.

**BATAL C., 2000**, « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public* », Tom 1, éd. d'Organisation, 4<sup>ème</sup> tirage, p. 22.

**BERLAND N., 2009**, « *Mesurer et piloter la performance* », [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)

**BOUQUIN H., 2001**, « *Le contrôle de Gestion* », éd. Presse Universitaires de France PUF.

**CHABI S. et MEZIANE K., 2009**, « *Tentative d'analyse critique du processus de formation au sein d'Air Algérie* », Mémoire d'Ingénieur, Ecole Nationale Supérieure en Statistique et en Economie Appliquée (ex. INPS), Alger.

**CHABIN Y. et NARO G., 2004**, « *Les tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention* », Centre de Recherche en Gestion des Organisations, Université de Montpellier.

**CLIVILLE V., 2004**, « *Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance* », Thèse de doctorat, Université de Savoie.

**DENNERY M., 2000**, *Piloter un projet de formation*, éd. ESF, France.

**DERROUGH M., 2010**, « *Ingénierie et management de la formation ; Module : La gestion courante de la formation* », support de cours au profit d'Air Algérie, Ecole Supérieure de Gestion –ESG–, Alger.

**DIETRICH A. et PIGEYRE F., 2005**, « *La gestion des ressources humaines* », éd. La découverte, p. 8.

**DOLAN S.L., SABA T., JACKSON S. et SCHULER R.S., 2002**, « *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratique actuelle* », éd. De Renouveau Pédagogique p. 5.

- EDVINSSON M.L., 1997**, « *Developing Intellectual Capital at Skandia* », Long Range Planning Vol. 30, Great Britain.
- EDVINSSON M.L. et MALONE S., 1997**, «*Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*», Collins Ed. New York.
- FILALI B.S., 2009**, « *Ingénierie et management de la formation ; Modules : Identification et analyse des besoins de formation & Comment réussir votre plan de formation* », support de cours au profit d'Air Algérie, Ecole Supérieure de Gestion –ESG–, Alger.
- FILALI B.S., 2010**, « *Ingénierie et management de la formation ; Module : Evaluation de la formation* », support de cours au profit d'Air Algérie, Ecole Supérieure de Gestion –ESG–, Alger.
- GAGNON JP., 2009**, « *la fonction ressources humaines depuis 100ans* », Conseiller en ressources humaines chez Ville de Québec, Président de Génération Nouvelle conseil en développement stratégique Inc. Canada
- GALAMBAUD B., 2002**, « *Si la GRH était de la gestion* », éd. Liaisons, Paris.
- GAMACHE, R. et LAPRISE L., 2005**, « *La Productivité: Définition et enjeux* », Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, ISBN 2-550-43938-4,  
[http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite\\_emploi/Monographie-productivite.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Monographie-productivite.pdf)
- GILBERT P. et CHARPENTIER M., 2004**, « *Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes*», IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - Revue de gestion des ressources humaines, ISSN 1163-913X, éd. Eska, Paris, FRANCE (Revue).
- IGALENS J., 2011**, « *La GRH : principes, pratiques et critiques* », Actes du séminaire - *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*,<http://eduscol.education.fr/pid25211-cid46095/la-grh%C2%A0-principes-pratiques-et-critiques.html>
- KAPLAN R. S. et NORTON D. P., 1998**, « *Le Tableau de Bord Prospectif* », Ed. d'Organisations, Paris, réédition 2003, p. 23
- KHEMAKHEM A., 1976**, « *la dynamique du contrôle de gestion* ». 2<sup>ème</sup> éd., Dunod. Paris.
- LE BOTREF G., 2004**, « *L'ingénierie des compétences* », éd. d'organisations, Paris, p. 341
- LE GALL J.M., 1992**, « "*La gestion des ressources humaines* ", *Que sais-je ?* », Collection PUF, Paris.
- LEGENDRE R., 1993**, « *Dictionnaire actuel de l'éducation* », Ed. Eska - Paris - p. 977.

- LORINO P., 1997**, « *Méthode et pratiques de la performance* », éd. D'organisation, Paris.
- MARLOT J., 2006**, « *Utilisation de la Balanced Scorecard dans l'évaluation de la compétitivité d'un centre de support aux développements de projets nouvelles technologies* », rapport de stage : au sein d'un centre de développements industrialisés en nouvelles technologies, Cap Gémini Ernst & Young, France.
- MASANOVIC, S., 2010**, « *Le pilotage de la performance : essai de définition* », [http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition\\_a14902.html](http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html)
- MEIGNANT A., 1998**, « *Manager la formation* », éd. Liaisons, Paris p.132.
- PERETTI J.M., 1998**, « *Ressources humaines et gestion du personnel* », 2<sup>ème</sup> éd. Vuibert,
- PERETTI J.M, 2003**, « *Gestion des ressources humaines* », 10<sup>ème</sup> éd., Vuibert entreprise, p.13
- RIVARD P., 2000**, « *la gestion de la formation en entreprise* », éd. de Presses de l'Université du Québec.
- SEKIOU L., 1996**, « *La gestion du personnel* », éd. d'Organisation, Paris, p.11.
- SEKIOU L., collectif, 1998**, « *La gestion des ressources humaines* », éd. Gaétan Morin, Québec, p. 10
- SOYER J., 1999**, « *Fonction Formation* », éd. d'organisation, Paris, p. 126
- TANGEN S., 2004**, *Professional practice: « Demystifying productivity and performance »*, Department of Production Engineering, The Royal Institute of Technology, Stockholm, Suede.
- THEVENET M., 2004**, « *Gestion des Personnes* », Editions Liaisons.
- ULRICH D., 1996**, « *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results* », Harvard Business School Press, Boston, 281 p.
- Olivier de La VILLARMOIS, 2001**, « *le concept de performance et sa mesure : Un état de l'art* », Les Cahiers de la Recherche CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises), UPRESA CNRS 8020, IAE de Lille, Responsable de la publication Christophe Benavent, Professeur des Universités.
- WEGMANN G., 1999**, « *les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois* », papiers de recherche du GREGOR, Paris 1.
- WEGMANN G., 2001**, « *les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique concepts, instrumentation et enquête* », IAE de Paris, Université paris 1-Panthéon-Sorbonne, Manuscrit auteur, publié dans "22<sup>ème</sup> CONGRES DE L'AFC, France". halshs-00584660.

**DOCUMENTS INTERNES D’AIR ALGERIE**

- Balance de comptabilité générale, direction financière.
- Budgets et Bilans formation, DRH / SD Formation
- Bilans Effectifs, masse salariale, DRH / SD études et réglementation DPT statistiques.
- Document d’AIR ALGERIE référence PS12 édition N°2 Juin 2007.

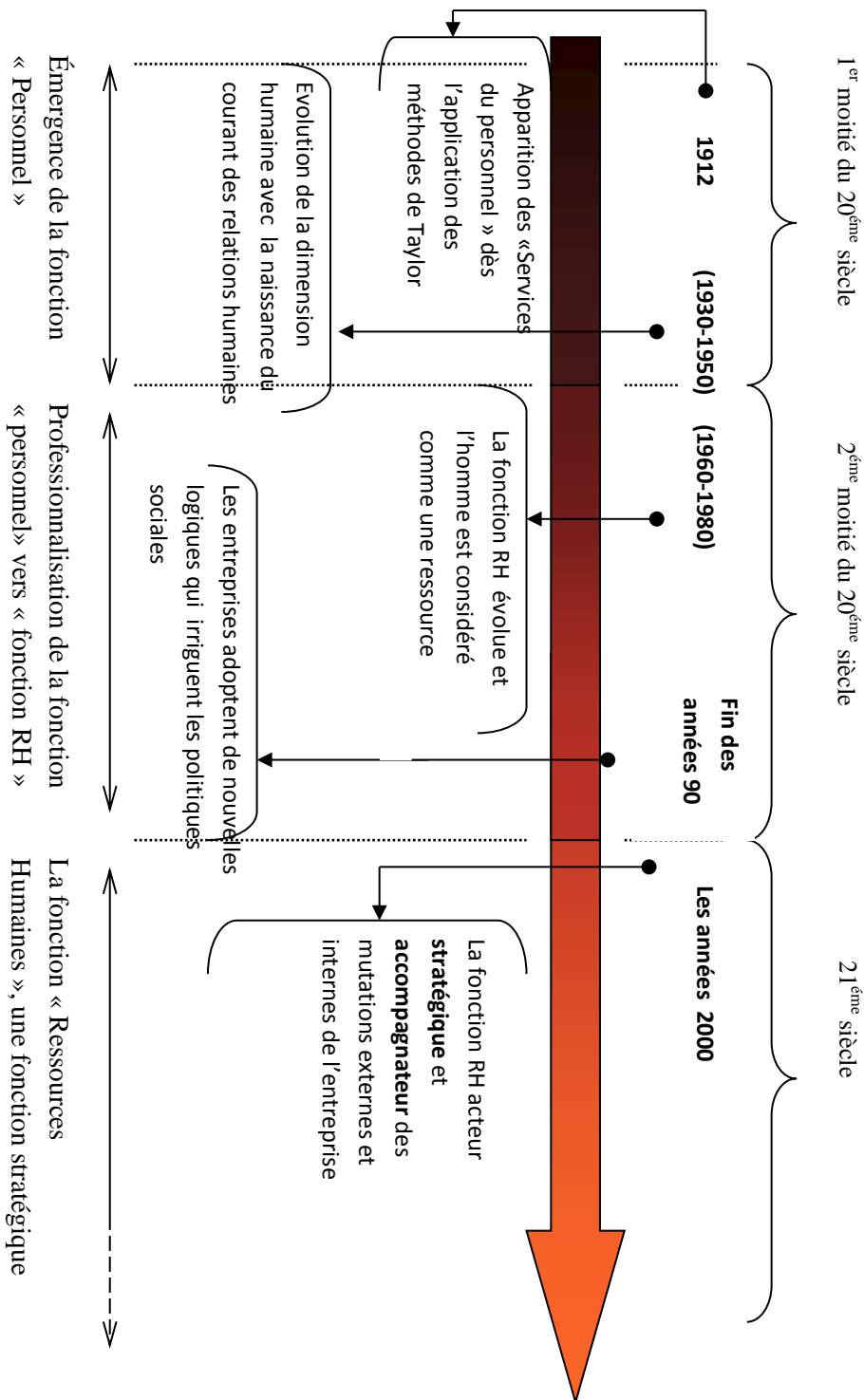
**WEBOGRAPHIE :**

- <http://www.larousse.fr>
- [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org)
- [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)
- [www.managmarket.com/managementdesorg/dossier-7-de-la-motivation-l-implication-au-travail.pdf](http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier-7-de-la-motivation-l-implication-au-travail.pdf)
- <http://www.centre-inffo.fr/Biographie-de-Francois-Marie.html>, dossier : GERARD François-Marie, L’évaluation de l’efficacité d’une formation, Gestion 2000, Vol. 20, n°3, 2003. p. 13-33.
- [http://lionelguillot.typepad.com/scmblog/files/rapport\\_bsc.pdf](http://lionelguillot.typepad.com/scmblog/files/rapport_bsc.pdf)
- <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>

# Annexes

**Annexe 01 : Evolution historique de la fonction Ressources Humaines**

Source : élaboré en me basant sur les étapes décrites ci-haut



## Annexe 02: Les quatre rôles de la fonction RH

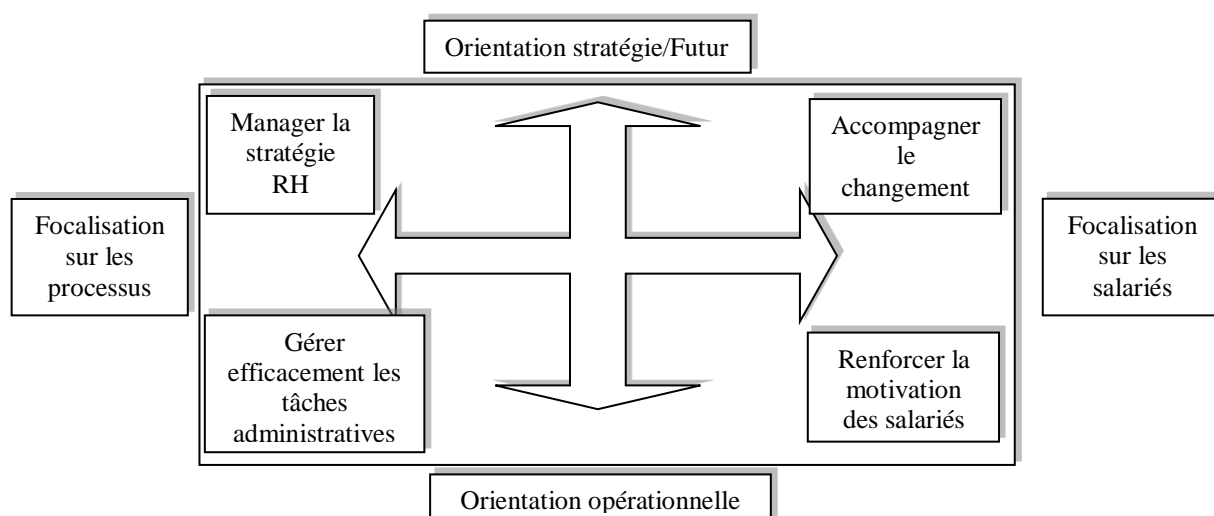
Source : les quatre rôles de la fonction ressources humaines d'après Ulrich (1996.p. 24.)

### ✓ L'expert administratif

Il oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise.

### ✓ Le champion des salariés

Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leurs besoins et les satisfaire afin de maximiser leur contribution et améliorer leurs niveaux d'engagement et de compétence.



### ✓ L'agent de changements

Il apporte une contribution active à la transformation des organisations. Il intervient en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer (formation, communication interne) et, au cours de celui-ci, pour encourager et diffuser le changement.

### ✓ Le partenaire stratégique

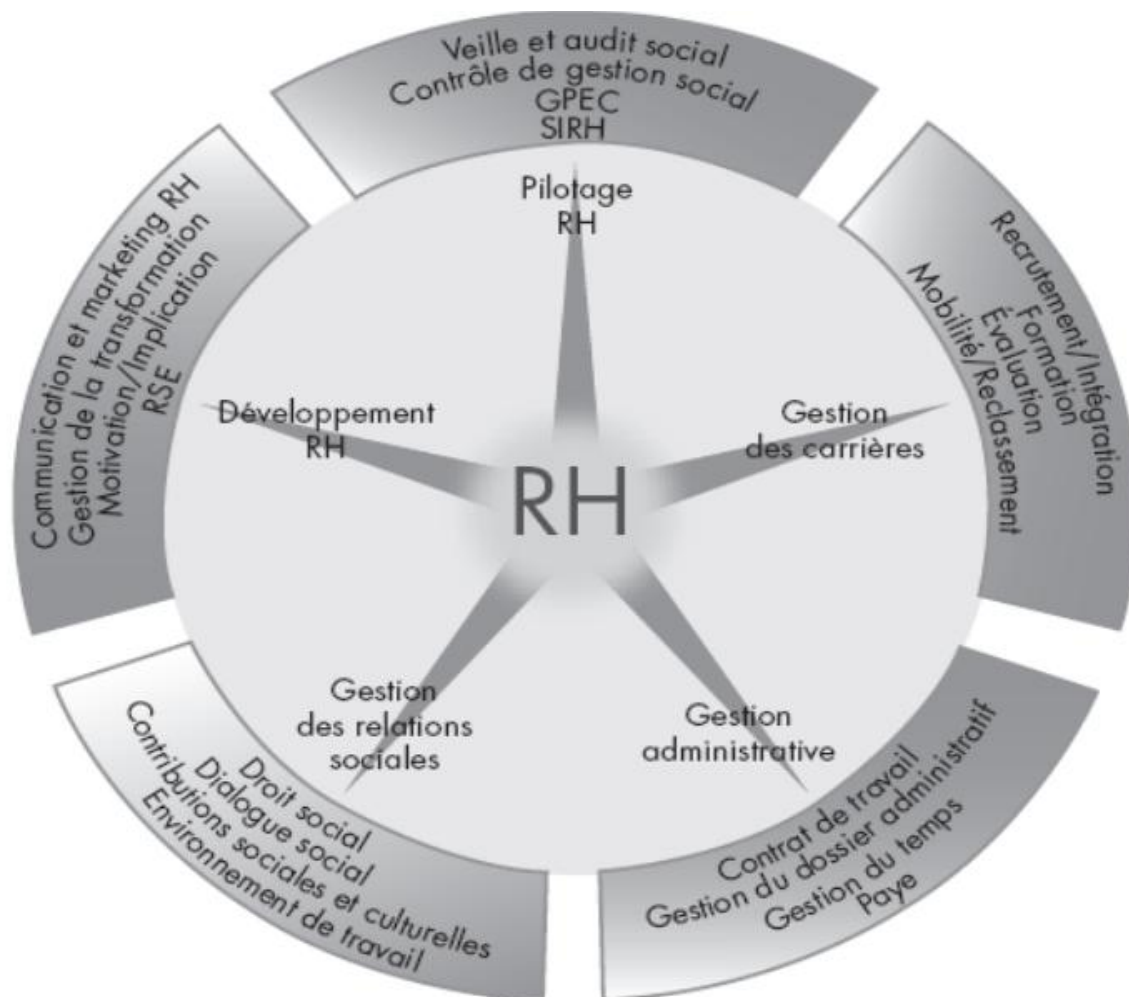
En tant que partenaire stratégique, la fonction RH doit orienter ses efforts vers la réalisation de la politique générale de l'entreprise.

- Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'actions ;
- Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de la GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

**Annexe 03 : Référentiel d'activités de la Fonction Ressources Humaines**

Source : Mesurer la performance des ressources humaines, d'après David Autissier & Blandine Simonin (p. 72.)

(GPEC ; SIRH ; RSE)<sup>12</sup>



Cette figure représentée dans l'annexe 3 symbolise le référentiel d'activités de la FRH sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux :

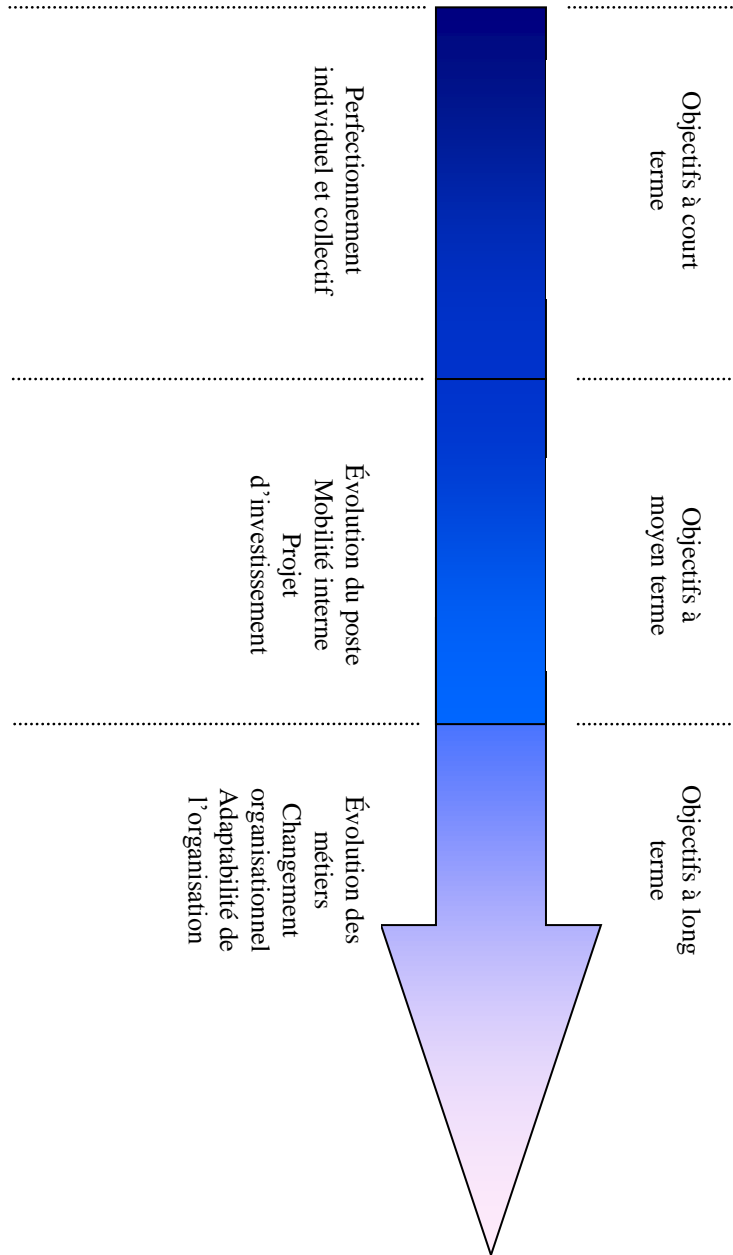
- Le premier niveau décrit les 5 domaines clés de la fonction ;
- Le second explicite chacun des domaines de manière opérationnelle.

Les 5 domaines peuvent être, ainsi, analysés au travers de 20 pratiques clés, 4 grandes pratiques par domaine.

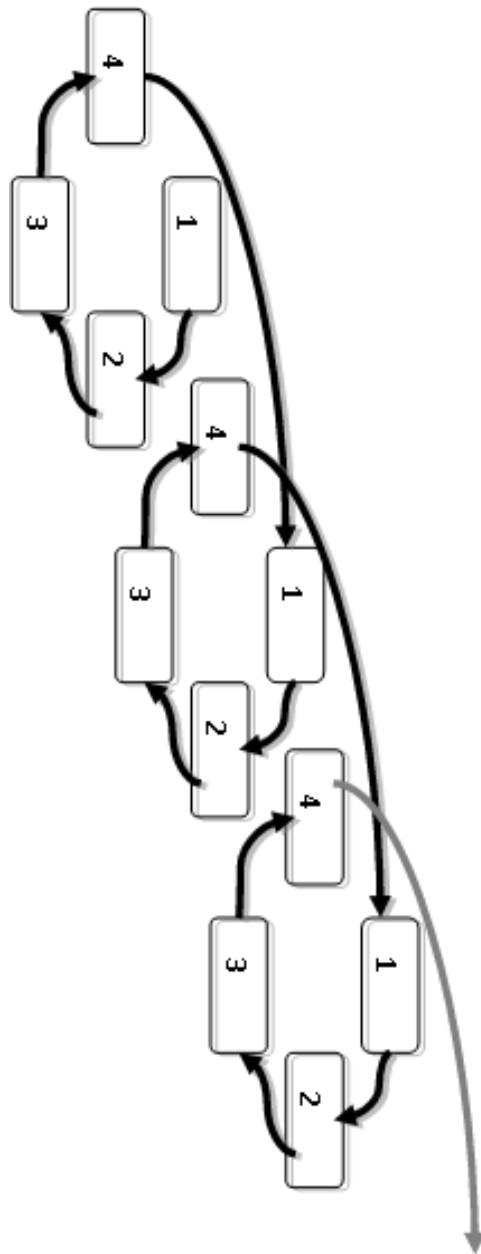
<sup>12</sup> cf. Liste des abréviations.



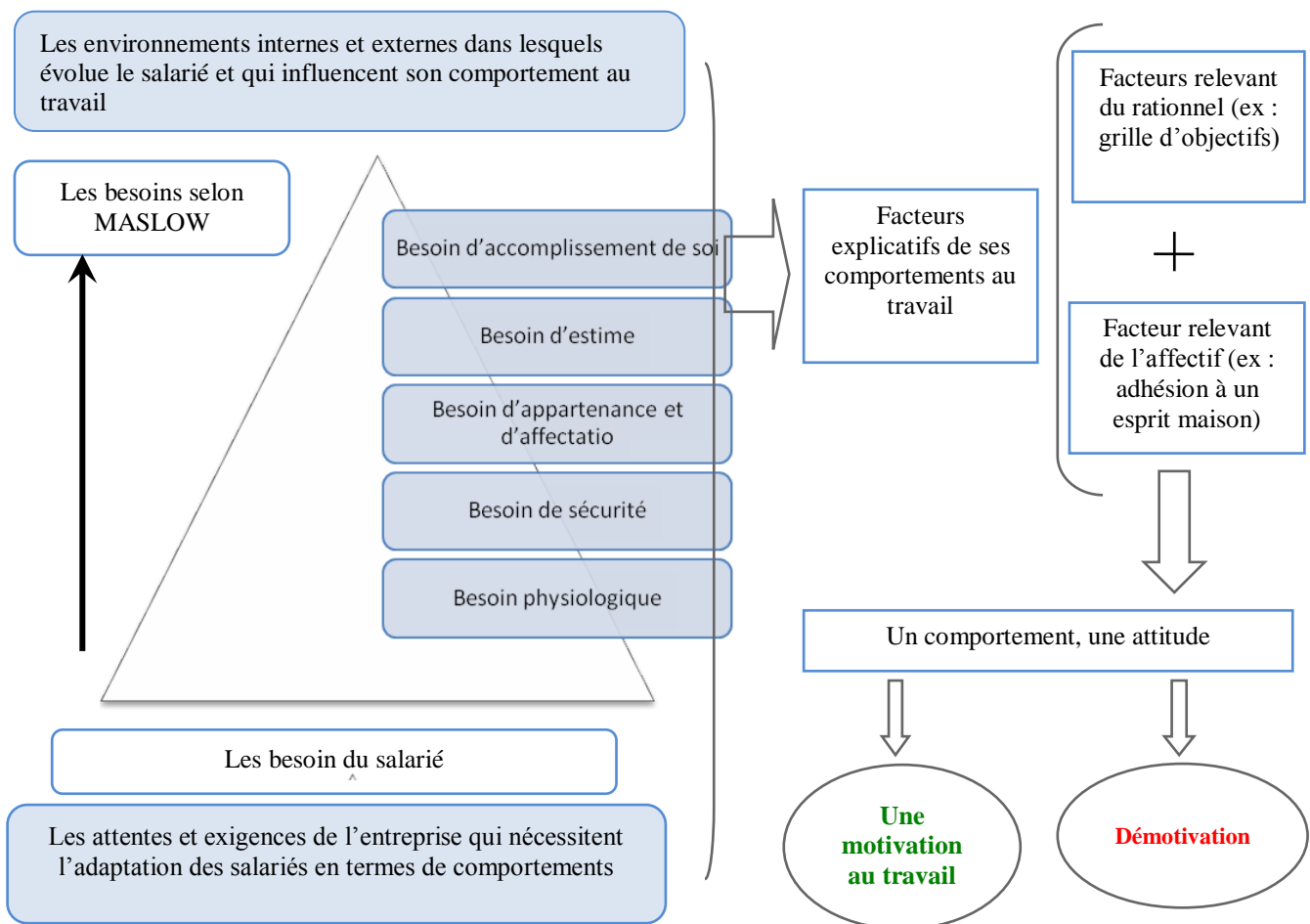
Annexe 04 : Les objectifs de la formation dans le temps



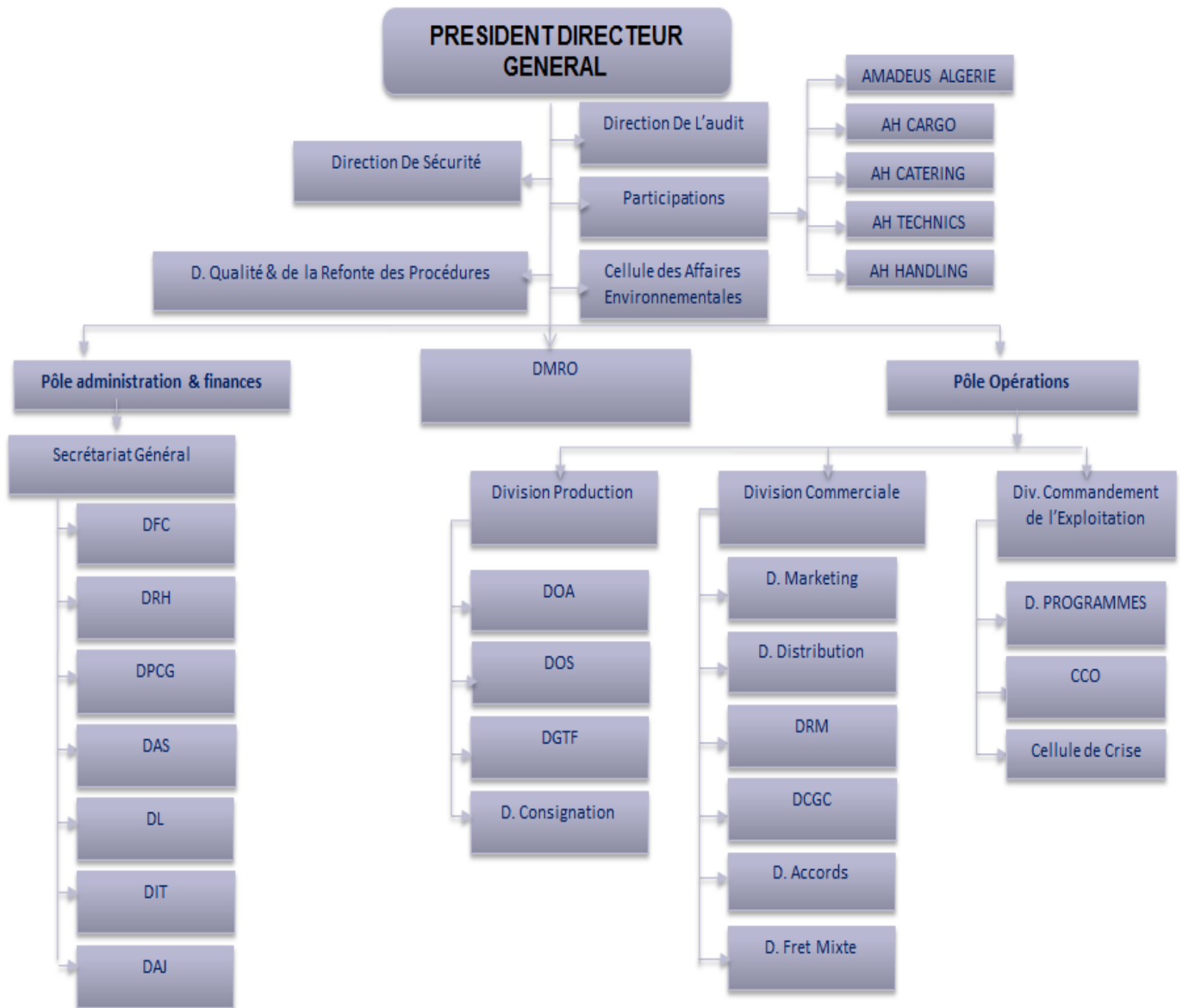
Annexe 05 : Cycle continu de gestion de la formation



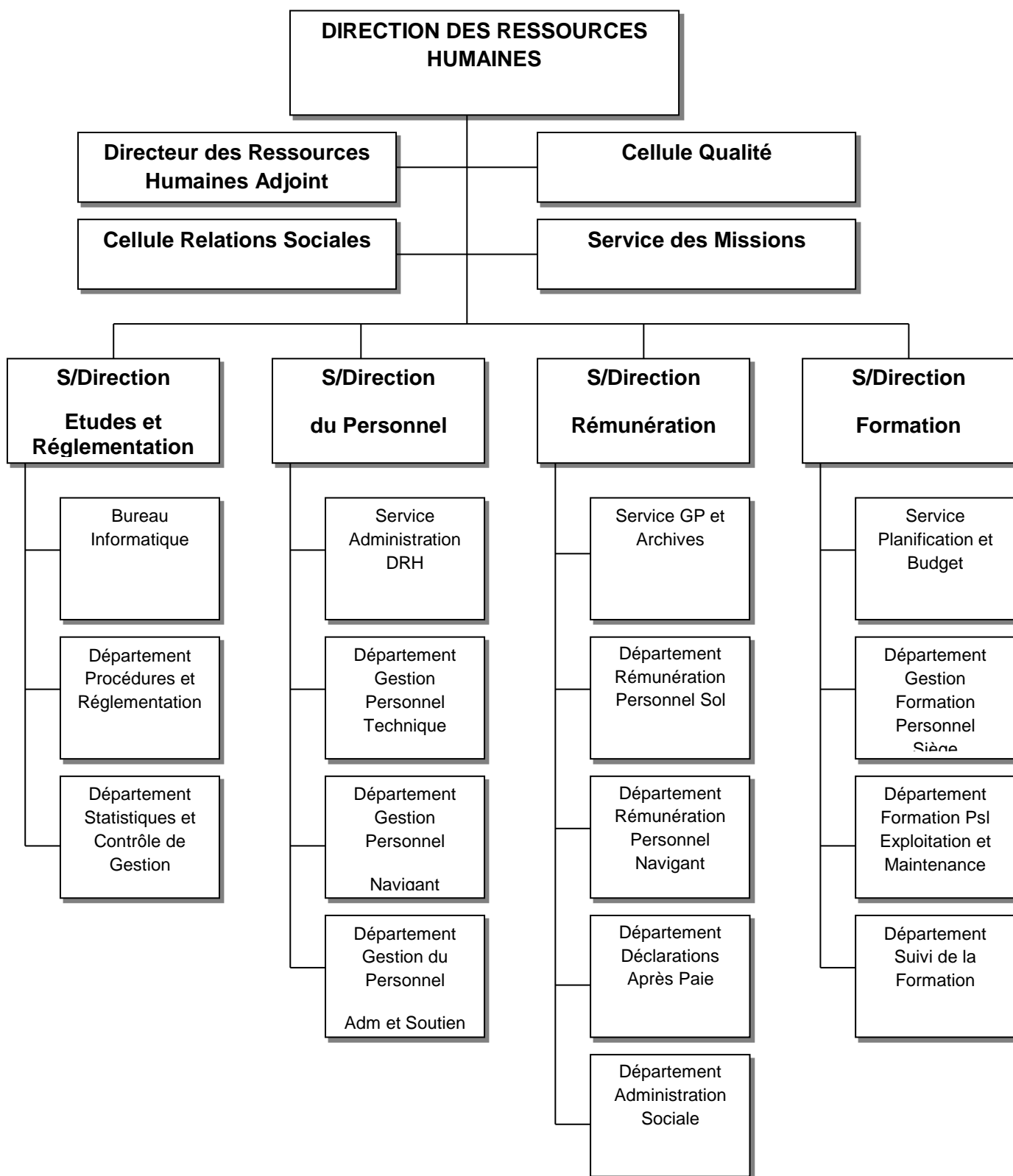
**Annexe 06 : Les facteurs explicatifs de la motivation au travail à partir de la hiérarchie des besoins**



Annexe 07: Organigramme AH



Annexe 08 : Organigramme DRH



## Annexe 09: Plan de formation

Les objectifs	L'entreprise peut retenir un ou plusieurs objectifs en cohérence avec la stratégie de l'entreprise
Les Priorités	Les priorités sont élaborées à partir des orientations et des objectifs stratégiques de l'entreprise
Le contenu	La formation peut être prévue sous différentes formes : formation technique, comportementale ou formation action.
La pédagogie	Les techniques d'animation et les outils sont variés, le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation. Il existe cinq catégories de méthodes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- méthodes affirmatives (exposé, tutorat...);</li> <li>- méthodes interrogatives (enseignement programmé, méthodes déductives et inductives...);</li> <li>- méthodes de découverte (pédagogie du projet, réalisation de recherche, méthodes des cas...);</li> <li>- méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe, de développement personnel, de créativité,...);</li> <li>- autres méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,...).</li> </ul>
Les modalités	<p><b>La durée de la formation :</b></p> <p>L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.</p> <p><b>Formation « intra » ou « inter » :</b></p> <p>La formation « intra » regroupe des salariés de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes, etc. La formation « inter » regroupe des salariés de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux.</p> <p><b>Formation par moyens internes et organismes extérieurs :</b></p> <p>L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture</p>

	<p>« maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise.</p> <p>La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.</p> <p><b>Formation pendant ou hors les heures de travail :</b></p> <p>Pour la formation pendant les heures de travail, le temps de formation est incluse dans les heures de travail. Pour la formation hors les heures de travail, le salarié accepte d'empiéter sur son temps libre pour l'obtention d'un diplôme.</p>
Le budget	<p>Les ressources financières allouées à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le coût de fonctionnement du service de formation interne, etc.</p>
Les bénéficiaires	<p>Le public visé peut être spécifique ou tout au contraire globale en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignés.</p>
La manière dont les actions seront évaluées	<p>Évaluation à chaud</p> <p>Évaluation à froid</p>

**Annexe 10 : Questionnaire de satisfaction**

Fonction :

Date de naissance :

Année de recrutement à AIR ALGERIE :

Avez-vous déjà bénéficié de formations :                      oui                       non

Si non dites pourquoi :

Si oui :

Combien de fois êtes-vous parti en formation :

Avez-vous été contacté ou vous êtes-vous rapproché du service formation :

Dans votre structure, combien de personnes ont bénéficié de formations et combien de fois :

Savez-vous ce qu'on attend de vous :                      oui                       non

Etes-vous motivé :                      oui                       non



<b>Critères</b>	<b>Pas satisfait</b>	<b>Peu satisfait</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Très satisfait</b>
Qualité de la formation				
Suivi de formation				
Facilité de mise en pratique des acquis dur le terrain				
Collaboration des supérieurs directs				
Nombre de formations subies				
Valeur ajoutée de la formation				
Organisation des formations				
Information / ressources / outils				
Formé pour le pourvoi d'un poste				
Evolution de carrière suite à une formation				
Rotation des personnes formées				
Feed back post formation				