





REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

****

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (LARPEDO)

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION :

Sciences de Gestion

SPECIALITE :

Gestion des Ressources Humaines(GRH)

ANALYSE DES EFFETS DE LA FORMATION SUR LA PERFORMANCE DU PERSONNEL DANS UNE ENTREPRISE

Réalisé et soutenu par :
Valentin ZINVOKPODE

Sous la direction de :
Prof Maxime CHAHOUN
Agrégé en Sciences de Gestion
Enseignant à la FASEG/UAC

Jury

Président : Dr DISSOU Jamal Deen

Membre 1 : Dr AVOCE Théophile

Membre 2 : Mr AGBANTEY Samuel

Année académique : 2019-2020

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

DEDICACE

A

- Mon Cher père Djigbè ZINVOKPODE
- Ma chère mère GBEGLO Gbassi

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été effective que grâce aux concours soutenus de certaines personnes à qui une attention particulière mérite d'être accordée.

Nos sincères remerciements :

- Au Professeur Denis ACCLASSATO, Doyen de la FASEG pour le sacrifice consenti et sa détermination dans la formation et la recherche en Sciences Économiques et de Gestion ;
- Au vice-doyen de la FASEG Dr Théophile Adrien WOTO
- Maxime TCHANHOUN, professeur agrégé à la FASEG, maître de ce mémoire, pour avoir accepté de suivre et de coordonner ce travail. Son appui très cordial, ses conseils et ses critiques objectifs ont été très bénéfiques dans la conception, la réalisation et la présentation de ce travail ;
- Monsieur Jules TONATO, Comptable au CEG HONHOUE pour ses conseils ;
- Mes frères Pierre, Daniel et sœurs Micheline, Rosaline ;
- Madame Philomène HOUNDJO pour ses encouragements
- Au Président et aux membres du jury pour leurs critiques constructifs à l'égard de ce travail ;
- Joress AGBOVOEDO, docteur à la FASEG pour le sacrifice consenti dans la réussite de ce travail ;
- Mr Olivier AGONHESSOU pour son sens d'engagement dans la réussite de ce travail
- A nos frères et sœurs pour tout ce qu'ils investissent sur nous ;
- Tous ceux qui de près ou de loin par amour, amitié, sympathie et/ou devoir ont œuvré pour l'aboutissement de ce travail.

LISTE DES SIGLES

CA	:	Chiffre d'Affaire
CQP	:	Certificat de Qualification Professionnelle
EI	:	Entreprise Industrielle
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
Pme	:	Petite et Moyenne Entreprise
RH	:	Ressources Humaines
SA	:	Société Anonyme
SARL	:	Société A Responsabilité Limitée
SASU	:	Société par Action Simplifiée
SCP	:	Société civile Professionnelle
SNC	:	Société en Nom Collectif
VA	:	Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les différents types d'entreprises..... 8

Tableau 2 : Comparaison entre la théorie X et la théorie Y..... 28

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Le sexe des questionnés 38
Graphique 2 : Existence d'une politique de formation 38
Graphique 3 : Type de formation suivie 39
Graphique 4 : Participation à une formation 39
Graphique 5 : Formation faite sur sa propre demande 40
Graphique 6 : Formation en adéquation avec le poste 40
Graphique 7 : Besoin des acquis de la formation pour le travail 41
Graphique 8 : La formation est faite pour améliorer la compétence 41
Graphique 9 : La formation suivie rend performant 42
Graphique 10 : Amélioration de la prestation après la formation 42
Graphique 11 : Formation comme un facteur de régulation sociale 43
Graphique 12 : La concurrence explique la formation du personnel dans une organisation 43

RÉSUMÉ

L'objectif général de cette recherché est de faire ressortir le lien entre la formation des agents et la performance du personnel de l'organisation. Pour son atteinte, nous avons défini les concepts clé de notre thématique, fait une revue des théories sur le thème et enfin parler de la méthodologie qui consiste à choisir une donnée et une approche, une cible, définit la taille de la cible et procéder à un sondage à partir d'un questionnaire. Les résultats issus de notre recherche sont tels que la formation influence positivement la performance du personnel dans l'entreprise est confirmée et la concurrence explique la formation du personnel dans une entreprise est confirmée. Ainsi, nous recommandons à l'entreprise d'instaurer une politique de formation qui soit celle qui donne le sens, la direction, le vers quoi il faut aller ; c'est dire les buts que l'entreprise veut atteindre, celle qui définit le comment (le principe d'organisation à respecter). Ce qui va la permettre d'assurer de manière durable sa rentabilité, de satisfaire ses clients, d'impliquer son personnel et d'avoir une relation positive avec son environnement.

Mots clés: Personnel, formation, entreprise

ABSTRACT

The general objective of this research is to highlight the link between the training of agents and the performance of the organization's staff. For its achievement, we have defined the key concepts of our thematic, made a review of the theories on the theme and finally talk about the methodology which consists in choosing a data and an approach, a target, defining the size of the target and proceeding to a survey based on a questionnaire. The results of our research are such that training positively influences the performance of personnel in the company is confirmed and the competition explains the training of personnel in a company is confirmed. Thus, we recommend that the company establish a training policy that is one that gives meaning, direction, and where to go; that is, the goals that the company wants to achieve, the one that defines the how (the organizational principle to be respected). This will allow it to sustainably ensure its profitability, satisfy its customers, involve its staff and have a positive relationship with its environment.

Keywords: Personnel, training, company

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 : CADRE CONTEXTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 3

SECTION 1 : Cadre contextuel de l'etude 4

SECTION 2 : Cadre théorique de l'etude 16

CHAPITRE 2: REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE 19

SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche 20

SECTION 2 : Cadre méthodologie de l'etude 33

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 37

SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats 38

SECTION 2 : Validation des hypothèses et Implications managériales et Conditions de mise en œuvre 45

CONCLUSION 47

BIBLIOGRAPHIE ..... a

Annexes ..... a

Tables des matières ..... g

INTRODUCTION

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation, est un facteur clé de compétitivité. Il aide à la fois, aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Il aide les employés à maintenir leurs postes, et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises : c'est-à-dire face aux nouveaux enjeux de la compétitivité locale et internationale, l'entreprise qui désire poursuivre son développement et valoriser son potentiel humain doit engager des actions de formation. Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde. Les administrations publiques ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de gestion car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se restructurer.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines ; d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Les changements ont, particulièrement, été importants dans le domaine de la formation des ressources humaines. La formation a été longtemps reléguée au second plan de la gestion ressources humaines, et voir même sacrifiée dans les moments difficiles. Dans le passé, la formation portait principalement sur les habiletés techniques et ne faisait qu'effleurer les habiletés de gestion ou les technologies de l'information. La formation avait rarement joué un rôle de leadership dans l'organisation.

Mais aujourd'hui, comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines. Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention, ils jouent, maintenant, un rôle important dans le leadership au sein de l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'en changer l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'en changer la culture.

Pendant longtemps, la formation des ressources humaines concernait uniquement la formation des employés. Aujourd'hui les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre de niveaux élevés

performance niveaux élevés de performance pas non seulement par la formation technique des employés, mais par la formation des gestionnaires.

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'organisation, c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein d'une organisation, qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée. Au vu de tout ceci, nous avons choisi le thème : « **Analyse des effets de la formation sur la performance du personnel »**

Son développement s'accentue autour de trois chapitres. Dans le premier nous allons présenter le cadre contextuel et théorique de l'étude ; dans le second le cadre théorique et méthodologique de l'étude et finir sur la présentation des résultats, leurs analyses et recommandations.

CHAPITRE 1 :

Cadre contextuel et théorique de l'étude

Dans ce chapitre, nous allons décrire en quelque sorte l'entreprise et présenter la problématique, les objectifs et intérêts de notre étude.

SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

A cette partir de notre recherche, nous allons présenter l'entreprise.

Tout humain est appelé à devenir agent de développement dont la réussite présuppose l'application sur terrain de certaines notions comme celle de l'entreprise. Il y va de l'amélioration de la gestion tant nationale qu'internationale.

Paragraphe 1 : Définition et objectifs de l'entreprise

1-Définition

Une entreprise est une organisation humaine dont le but est de produire des biens ou des services en vue de les délivrer à des clients, cela dans un but d'équilibre ou d'excédent financier (rentabilité).

Plus précisément :

- Une entreprise est une organisation complexe et ouverte, largement interfacée avec d'autres acteurs économiques et notamment les fournisseurs, les clients, l'Etat et les organismes sociaux.
- L'entreprise intervient dans un environnement plus ou moins favorable, marqué par des tendances, des opportunités, des risques, des menaces et par la présence de concurrents.
- L'entreprise consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles) afin de créer de la valeur :
    - ressources internes : personnel, bâtiments, matériel possédé…
    - ressources externes : sous-traitants, prestataires…
- L'entreprise est organisée en différentes fonctions qui permettent de traiter des tâches de différente nature (voir plus bas).
- L'entreprise est possédée par une ou plusieurs personnes qui détiennent son capital, et qui la dirigent directement ou non.
- Enfin l'entreprise fait l'objet de décisions stratégiques complexes, dont le but est d'accroître ses ventes, sa performance et sa rentabilité :
    - décisions marketing : elles s'appuient sur une analyse du marché, de l'environnement et de la concurrence, et consistent en la définition d'un positionnement commercial :

- quel produit ?
- quel prix ?
- quel réseau de distribution ?
- Quelle communication ?

- Décisions organisationnelles : elles s'appuient sur une analyse des forces et faiblesses internes et consistent en une amélioration de la performance des différentes fonctions de l'entreprise,
- Décisions financières : elles s'appuient sur une analyse de la situation financière de l'entreprise mais aussi sur le diagnostic commercial et organisationnel, afin de déterminer les budgets et les investissements futurs.

Aussi, l'entreprise est un type d'organisation soumise à de fortes contraintes :

- Contraintes internes : souhaits des actionnaires, ressources mobilisables, revendications et comportement des salariés,
- Contraintes externes : comportement des fournisseurs, attentes des clients, évolution des caractéristiques de l'environnement…

1.2- Différentes fonctions

Voici les principales fonctions de l'entreprise :

- Marketing : définition du produit et de la manière dont il sera promu et délivré. C'est une fonction stratégique.
- Commercial : conquête client, démarchage.
- Production : fabrication du produit, logistique.
- Administration et gestion : tâches administratives, accueil, comptabilité, analyse financière, systèmes d'information…
- Ressources humaines : recrutement, management.
- Recherche et développement.

1.3- Les différents statuts juridiques d'entreprise

Sur le plan juridique, les entreprises peuvent prendre différentes formes :

- Les entreprises individuelles sont possédées et dirigées par une seule personne, qui agit à titre personnel. Dans la plupart des cas, le patrimoine de l'entreprise est confondu avec le

patrimoine du dirigeant. En France, on distingue les entreprises individuelles classiques et les micro-entreprises, ces dernières bénéficiant de mesures de simplification fiscale et sociale.

- Les sociétés sont des personnes morales à part entière, créées par un ou plusieurs associés ou « actionnaires ». Les sociétés disposent de leurs propres règles de fonctionnement (les statuts) et de leur propre patrimoine. Parmi les sociétés, on distingue des variantes :
  - les formes de sociétés par parts sociales : SARL (ou EURL en cas d'associé unique),
  - les formes de sociétés par actions : SA, SAS (SASU en cas d'associé unique).

2- Objectif de l'entreprise

Une entreprise est une organisation qui dispose de moyens humains, matériels et financiers pour produire des biens ou services qui seront vendus sur un marché dans le but d'en retirer un profit. Le but de l'entreprise, ici parait simple mais il s'avère que ses finalités sont en fait multiples.

- **La production de biens et services**

L'entreprise cherche avant tout à satisfaire un besoin solvable.

Pour ce faire, elle peut produire :

- des biens, c'est-à-dire une production tangible, palpable, que l'on peut stocker ;
- des services, c'est-à-dire une production immatérielle, que l'on ne peut pas stocker. La vente de cette production de biens ou services a pour but de satisfaire les besoins des consommateurs.

3- Valeur ajoutée, profit et pérennité

Les finalités économiques de l'entreprise sont de créer de la valeur ajoutée afin de dégager un profit et assurer sa pérennité.

a. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise.

Pour produire des biens ou services, l'entreprise va dans un premier temps, acheter des matières premières ou des biens semi finis et les transformer. L'ensemble des matières premières ou biens semi finis ainsi que l'ensemble des achats nécessaires à la transformation du bien constituent les consommations intermédiaires.

Une fois les produits finis, ils sont mis en vente sur le marché. L'ensemble des ventes réalisées représente la valeur de la production ou chiffre d'affaires.

La différence entre la valeur de la production (le chiffre d'affaires) et les consommations intermédiaires représente la valeur ajoutée c'est-à-dire la richesse que l'entreprise a créée : Valeur Ajoutée = Chiffre d'Affaires - Consommations Intermédiaires

La valeur ajoutée ainsi dégagée sera répartie entre :

- les salaires au personnel

- les charges sociales pour la sécurité sociale

- les impôts et les taxes pour l'État et les collectivités locales

- les intérêts pour les préteurs de fonds (exemple : les banques)

- les dividendes pour les actionnaires

- l'épargne de l'entreprise (c'est-à-dire les bénéfices conservés par l'entreprise pour investir)

b. Le profit

Le profit s'évalue en faisant la différence entre la valeur de la production (le chiffre d'affaires) et le montant global des dépenses (coûts) engendrées pour réaliser la production et sa vente. Profit ou bénéfice = Chiffre d'Affaires - Coûts (dépenses)

Remarque : Le partage de la valeur ajoutée et du profit donne lieu à un conflit perpétuel, chacun voulant accroître ses revenus car certains estiment ne pas obtenir une juste reconnaissance de leurs efforts et/ou de leur implication (les salariés au sujet de leurs salaires ; les actionnaires au sujet de leurs dividendes).

c. La pérennité

L'objectif de l'entreprise est de rester viable, d'assurer sa survie le plus longtemps possible. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit pour cela garantir de bons résultats (des bénéfices conséquents).

Cette nécessité passe par la prise en compte de critères incontournables :

- l'entreprise doit s'adapter à son environnement et l'intégrer pour faire face aux constantes évolutions et rester compétitive ;
- l'entreprise doit en permanence vérifier la bonne adéquation de sa production avec les besoins à satisfaire afin de conquérir de nouveaux consommateurs ou de fidéliser les consommateurs déjà acquis ;
- l'entreprise doit gérer les conflits internes afin de maintenir une bonne cohésion au sein de sa structure : c'est un des enjeux majeurs du management.

L'essentiel

L'entreprise a plusieurs objectifs économiques : elle doit avant tout produire des biens et des services dans le but de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs. Elle va ensuite commercialiser ces biens et ces services afin d'en dégager une valeur ajoutée et un profit pour garantir sa pérennité.

- **Comparatif des différents types d'entreprises**

Dans le processus de la création d'une entreprise, le choix de son statut est une étape essentielle. En effet, il existe de nombreuses formes juridiques pour les entreprises. Ainsi, les responsabilités impliquées, le capital social requis ou le régime fiscal peuvent varier. Il est donc important d'être éclairé sur les possibilités à envisager et de prendre en compte certains critères tels que le secteur d'activité ou le nombre d'associés par exemple. Selon les paramètres, il est possible de choisir un statut de :

- EI et une EIRL ;
- SARL, une EURL et une SELARL (Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée) ;
- SA et une SAS, voire une SASU;
- SNC (Société par Nom Collectif) ;
- Ou une SCP (Société Civile Professionnelle).

Paragraphe 2 : Les entreprises et leurs classifications

1- Les différents types d'entreprises

Tableau 1 : Les différents types d'entreprises

Type d'entreprise	Nombre de personnes	Responsabilité	Capital social minimum	Rédaction des statuts
Entreprise Individuelle (EI)	1	Illimitée	Aucun	Non
Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (EIRL)	1	Limitée	Aucun	Non
Société à Responsabilité Limitée (SARL)	2 à 100	Limitée	1 €	Oui
Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)	1	Limitée	1 €	Oui

Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée (SELARL)	2 et plus	Limitée	1 €	Oui
Société Anonyme (SA)	2 et plus ou 7 et plus	Limitée	37 000 €	Oui
Société par Actions Simplifiée (SAS)	2 et plus	Limitée	1 €	Oui
Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU)	1	Limitée	1 €	Oui
Société en Nom Collectif (SNC)	2 et plus	Indéfinie et solidaire	Aucun	Oui
Société Civile Professionnelle (SCP)	2 et plus	Indéfinie et solidaire	Aucun	Oui

Source : auteurs, 2020

Dans le cadre d'un projet de création d'entreprise, le choix de la forme juridique de la structure est important. Il repose généralement sur de nombreux facteurs, notamment le nombre d'associés et l'activité à exercer. L'entrepreneur peut choisir entre différents types d'entreprises.

a- Entreprise individuelle (EI)

L'EI correspond à une entreprise individuelle. Elle se compose d'un seul dirigeant, à savoir l'entrepreneur. Ce statut juridique s'avère relativement apprécié pour sa souplesse.

Les bénéfices réalisés sont directement imposés au niveau du chef d'entreprise par le biais de l'impôt sur le revenu (IR). Celui-ci profite alors du statut de « travailleur non-salarié ».

- **Avantages d'une EI**

Le principal avantage d'une entreprise Individuelle repose dans sa simplicité de création et d'administration. La création d'une EI ne nécessite pas de formalités administratives importantes. Lors de la constitution de l'entreprise, il n'est pas nécessaire de :

- Former un capital social ;
- Rédiger les statuts ;
- Créer un compte bancaire professionnel.

Le statut d'une EI permet à l'entrepreneur de choisir le régime de la micro-entreprise.

- **Inconvénients d'une EI**

L'inconvénient d'une EI concerne principalement la responsabilité illimitée de l'entrepreneur. Autrement dit, son patrimoine privé et son patrimoine professionnel ne font qu'un.

Ainsi, les créanciers peuvent exiger le remboursement des dettes par les biens personnels de l'entrepreneur en cas de faillite. Le statut de l'entreprise individuelle permet cependant d'opter pour le régime de la micro-entreprise.

b-EIRL

L'EIRL, ou Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée se présente comme une alternative intéressante à l'EI. Dans les faits, ce statut reprend les caractéristiques d'une EI, sauf en ce qui concerne la responsabilité de l'entrepreneur, qui est limitée à son patrimoine professionnel. Celui-ci peut choisir entre l'IR ou l'IS en matière d'imposition des bénéfices.

- **Avantages d'une EIRL**

L'EIRL fait généralement profiter des mêmes avantages qu'une EURL et une EI. Les formalités de création de l'entreprise sont relativement simples et ne requièrent aucun seuil minimal de capital social. Qui plus est, les obligations comptables sont assez légères. L'entrepreneur peut constituer des réserves non soumises aux charges sociales sous l'IS.

- **Inconvénients d'une EIRL**

L'EIRL présente quelques inconvénients, notamment en ce qui concerne les coûts de constitution du patrimoine affecté et de fonctionnement de l'EIRL. Si l'entrepreneur vient à ne pas respecter les obligations relatives à l'EIRL, celle-ci perd l'étanchéité du patrimoine affecté.

c- SARL

La SARL est une Société à Responsabilité Limitée. Elle permet de créer une société, plus précisément une personne morale, à deux ou à plusieurs (jusqu'à 100 associés) pour exercer une activité. Elle présente des avantages mais également quelques inconvénients.

- **Avantages d'une SARL**

Encadrée par le Code du commerce, une SARL offre une certaine sécurité aux associés. Leurs responsabilités sont d'ailleurs limitées à leurs apports respectifs dans l'entreprise. Le statut de la SARL n'impose aucun capital social minimal. Le fonctionnement de la structure reste assez simple.

- **Inconvénients d'une SARL**

La création d'une SARL s'accompagne de la rédaction de statuts. Les formalités de constitution de la structure sont plus importantes par rapport à celles des entreprises individuelles.

d- EURL

L'EURL, Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée, est la forme unipersonnelle de la SARL. Elle se compose d'un seul et unique associé. Elle peut bénéficier du régime de la micro-entreprise depuis la loi Sapin 2.

- **Avantages d'une EURL**

Le statut d'EURL a l'avantage d'être clair et sécurisant. La responsabilité de l'associé est limitée à ses apports dans l'entreprise. L'imposition se fait sur les bénéfices dégagés par la société. Le fonctionnement de l'EURL est bien encadré.

- **Inconvénients d'une EURL**

Les formalités de création d'une EURL sont plus importantes par rapport à celles d'une EI ou d'une EIRL. L'entrepreneur doit rédiger des statuts pour sécuriser et encadrer l'entreprise. Cela peut être contraignant à certains niveaux.

e- SELARL

La SELARL est une Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée. Ce statut reprend généralement les règles de fonctionnement des SARL, même s'il a été adapté aux besoins des professions libérales.

- **Avantages d'une SELARL**

La SELARL apporte un certain niveau de sécurité dans le cadre d'exercice d'une profession libérale. Les responsabilités des associés de la SELARL sont limitées à leurs apports dans l'entreprise, ce qui permet de protéger leurs patrimoines personnels en cas de faillite.

- **Inconvénients d'une SELARL**

La SELARL est uniquement adaptée aux professions libérales. Les démarches pour la création de l'entreprise sont plus importantes par rapport à celles imposées pour une entreprise individuelle.

f- SA

La SA, ou Société Anonyme est une forme juridique existant depuis 1867. Elle convient particulièrement aux projets importants. La création d'une SA requiert au moins 7 actionnaires pour les sociétés cotées en bourse et 2 pour celles non cotées en bourse.

- **Avantages d'une SA**

Une SA répond aux besoins des projets entrepreneuriaux de grande ampleur. Ce statut permet d'effectuer des apports en industrie et d'entrer en bourse. Les dividendes ne sont pas soumis aux charges sociales.

- **Inconvénients d'une SA**

La création d'une SA requiert un capital minimum de 37 000 €. Les formalités de constitution de l'entreprise sont importantes et passent par la rédaction des statuts. Le fonctionnement de la Société Anonyme est également assez lourd. Une SA doit comprendre un commissaire aux comptes et plusieurs organes.

g- SAS

Une SAS, Société par Actions Simplifiée, est une forme sociétale à plusieurs actionnaires. Ce régime juridique est surtout adapté aux projets nécessitant la distribution de dividendes ou prévoyant l'entrée d'investisseurs.

- **Avantages d'une SAS**

Une SAS offre plus de souplesse par rapport à une SARL. Peu encadrée, elle permet de définir le mode de fonctionnement de la société. Les formalités pour l'entrée d'investisseurs et la distribution de dividendes sont simplifiées.

- **Inconvénients d'une SAS**

Le principal inconvénient d'une SAS réside dans les frais de création plus lourds, résultant des formalités plus importantes. Pour assurer le fonctionnement de la structure, la nomination d'une commissaire aux comptes constitue une obligation.

h- SASU

Une SASU est la forme unipersonnelle de la SAS créée en 1999. Elle reprend en principe les mêmes caractéristiques que celle-ci. Sa gestion est assurée par un président, l'entrepreneur.

- **Avantages d'une SASU**

L'avantage d'une SASU réside dans sa souplesse. Ce statut fait profiter des mêmes avantages qu'une SAS. La responsabilité de l'actionnaire unique est limitée à ses apports dans la société.

- **Inconvénients d'une SASU**

La SASU hérite des mêmes inconvénients que la SAS : frais de formalités lourds, désignation d'un commissaire aux comptes obligatoire… Il est important de préciser que la SASU ne convient généralement pas à un projet de création d'entreprise.

i- SNC

La SNC, Société en Nom Collectif, rend les associés solidairement et indéfiniment responsables des dettes sociales de l'entreprise. Ainsi, cette forme juridique est rarement utilisée.

- **Avantages d'une SNC**

La création d'une SNC ne requiert aucun capital minimum. Les associés peuvent réaliser différents types d'apports (en nature, en numéraire ou en industrie). Ils sont qualifiés de commerçants.

- **Inconvénients d'une SNC**

Les formalités de création d'une SNC sont assez importantes. La rédaction des statuts en fait partie. Les associés d'une SNC doivent répondre solidairement et indéfiniment des dettes sociales de la société. Autrement dit, le patrimoine personnel des associés n'est pas protégé en cas de faillite.

j- SCP

Une SCP ou Société Civile Professionnelle est la forme adaptée pour les entrepreneurs exerçant en commun une même profession libérale. Elle est formée par plusieurs associés.

- **Avantages d'une SCP**

La création d'une SCP ne requiert aucun capital social minimal. Les bénéfices réalisés au sein de la société sont imposés au niveau des associés à l'impôt sur le revenu.

- **Inconvénients d'une SCP**

Les associés de la SCP sont indéfiniment responsables des dettes sociales de la société. Autrement dit, leurs patrimoines personnels ne sont pas protégés.

2- Classification des entreprises

Une entreprise correspond à une organisation économique rassemblant des moyens humains et financiers pour générer des profits en commercialisant des biens et services, qu'elle produit ou non. Pour commercialiser ses produits et services, elle doit être organisée, structurée et hiérarchisée. La classification d'une entreprise repose sur 7 critères essentiels.

a- Taille

La classification des entreprises dépend de leur taille. Il existe quatre catégories d'entreprises selon leur taille :

- Les très petites entreprises (TPE) : comptant 0 à 9 employés ;
- èLes petites entreprises : comptant entre 10 et 49 employés ;
- Les moyennes entreprises : comptant entre 50 et 499 employés ;
- Les grandes entreprises : comptant plus de 500 employés.

b- Statut juridique

L'entrepreneur peut choisir entre plusieurs statuts juridiques à la création de son entreprise. Il est possible de choisir entre le statut d'une :

- Entreprise Individuelle ;
- Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée ;
- Société À Responsabilité Limitée ;
- Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée ;
- Société par Actions Simplifiée ;
- Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle ;
- Société Anonyme ;
- Société en Nom Commercial ;
- Société Civile Professionnelle.

c- Concentration du capital

La concentration du capital de l'entreprise permet également de la classifier. Selon l'origine des capitaux, il est possible de trouver une :

- Société privée ;
- Société publique ;
- Société semi-publique ;
- Société mixte.

d- Organisation

L'organisation de l'entreprise peut aussi être utilisée pour la classification. Il est possible de classifier les sociétés selon :

- Ses acteurs principaux ;
- La direction de l'entreprise ;
- L'organisation hiérarchique ;
- Les méthodes de gestion.

e- Internationalisation

L'internationalisation d'une entreprise fait partie des critères permettant de les classifier. On distingue :

- Les entreprises nationales : exercent leurs activités sur le territoire national ;
- Les multinationales : exercent leurs activités dans plusieurs territoires ;
- Les entreprises globales : disposent de marchés d'ampleur dans le monde entier.

f- Secteur

Une entreprise est aussi classée selon le secteur d'activité dans lequel elle opère. Il existe trois types de secteurs :

- Le secteur primaire : regroupe les entreprises utilisant le facteur naturel (ex : agriculture) ;
- Le secteur secondaire : rassemble les entreprises effectuant des activités de matières premières en produits semi-finis ou finis ainsi que les industries (ex : boulangerie) ;
- Le secteur tertiaire : regroupe les entreprises de prestation de services et toutes les entreprises n'appartenant pas aux deux autres secteurs (ex : marketing, communication).

g- Activités

Les activités de l'entreprise font partie des critères permettant sa classification. En France, il existe:

- Des entreprises agricoles : exercent une activité en lien avec l'exploitation des ressources naturelles ;
- Des entreprises industrielles : se concentrent sur la transformation de matières premières en produits semi-finis ou finis ;
- Des entreprises commerciales : réalisent la vente de marchandises sans activité de transformation ;
- Des entreprises de services : proposent des services pour générer des profits.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section traite de la problématique à l'intérêt de l'étude,

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt

Ce paragraphe parle de la problématique de l'étude.

I- Problématique

De nos jours, en République Démocratique, se dégage autour du comportement des entreprises tant publiques que privées des signes évidents de détérioration de gestion quotidienne à tel point que les contre-performances se sont manifestées dans presque tous les domaines de la vie de l'organisation.

Lors de la création de toute entreprise, on assiste à la mobilisation des différentes ressources dont les ressources humaines. Ces personnes sont sélectionnées suivant un certains nombres des critères qui permettront d'intégrer au sein de l'entreprise du personnel dont les efforts convergent vers la performance de l'organisation.

Constatant que l'homme est l'élément le plus important pour le progrès d'une organisation, il est nécessaire qu'il soit compétent et qualifié. On trouve que le modèle des compétences peut subvenir aux besoins des managers et particulièrement des responsables des ressources humaines en ce qui concerne des moyens pour identifier et développer les compétences des employés pour faire face aux évolutions modernes que ce soit d'ordre économique, social ainsi que technologique, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance de la formation comme un moyen essentiel pour assurer cette actualisation. Donc la formation est à la fois un droit et une obligation pour un travailleur désigné par l'employeur, pour suivre un stage théorique et/ou pratique, un perfectionnement ou un recyclage lui permettent de s'adapter aux nouvelles techniques au moyen de production et d'avoir un rendement meilleur au poste de travail. Ainsi, les entreprises organisent la formation dans la vision d'améliorer la technicité des employés pour un rendement meilleur de l'organisation.

La formation est de plus en plus liée à l'accompagnement du changement : il s'agit souvent d'aider l'individu à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travail : nouveaux outils , nouvelles méthodes, meilleurs performances dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité, elle est souvent considérée comme l'outil permettant de combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction : il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé

apprendre puis le pouvoir évaluer. Enfin, de choisir les méthodes les plus adaptés à l'amélioration de l'efficacité du personnel de l'organisation visées.

Il nous convient de poser la question principale de savoir si la formation aboutit-elle au rendement meilleur de l'organisation ? Cette question centrale se décline en deux questions spécifiques suivantes :

Quel est l'effet de cette formation sur la performance du personnel de l'organisation ?

Quels sont les facteurs déterminant de la formation dans une organisation ?

II- Intérêt de l'étude

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

Du côté de l'entreprise, cette dernière permet :

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

Du côté des collaborateurs, elle permet :

- d'avoir une meilleur maîtrise de son métier ;
- de se préparer à des changements professionnels ou des mutations internes ;
- de développer un savoir-faire et de monter en compétence.

Ainsi pour atteindre ces objectifs ci-dessus, nous allons clarifier les concepts à travers une revue de littérature.

Paragraphe 2 : Objectif de l'étude

Il sera question ici, de présenter d'abord l'objectif général et les objectifs spécifiques.

I- Objectif général

L'objectif général poursuivi par la présente étude est de faire ressortir le lien entre la formation des agents et la performance du personnel de l'organisation.

Cet objectif général se décline en des objectifs spécifiques.

II- Objectifs spécifiques

Il convient de déterminer des objectifs spécifiques permettant de mieux guider la recherche et mieux concentrer une attention sur certains éléments précis concernant la formation des agents. Ainsi donc, les objectifs ci-après ont été pris en considération :

- Etudier la formation professionnelle par rapport à la performance du personnel.
- Déterminer les facteurs qui expliquent la formation dans une organisation.

CHAPITRE 2
REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

Dans ce paragraphe, nous allons en premier passer en revue les travaux antérieurs, ensuite émettre les hypothèses et présenter le cadre méthodologique de notre recherche.

SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèses

Cette partie de notre étude va consister à définir les mots et expressions clés de notre thématique, parler des théories qui y sont liées et des résultats auxquels ont abouti les auteurs ayant dans le temps abordé le sujet

Paragraphe 1 : Revue de littérature

I- Clarification des concepts

- **Notion de la formation**

Le dictionnaire le Nouveau ROBERT (2008) définit la formation comme étant l'action de former, et de se former. C'est aussi l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier.

La notion de formation peut changer d'un auteur à un autre. Selon PERRITTI J.M (2000 p.284), la formation est « l'ensemble de moyens, d'action, de méthodes et support planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs attitudes ».

Pour CITEAU J.P (1997), la formation se définit comme l'ensemble des dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions professionnelles. Pour SEKIOU L. (2001 p.315), elle est un ensemble d'action, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont invités à améliorer leur connaissances, comportements, attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs et ceux qui leurs sont personnels ou sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures. MEIGNANT A. (2009, p.315) vient compléter ces différentes perceptions sur la formation. Selon lui, la formation est d'une managériale, le fait « d'analyser des situations, prendre ou faire prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport coûts/avantages escomptés et des ressources disponibles externes et internes mettant en œuvre les décisions, contrôler pour rendre compte des résultats ».

La formation est ainsi l'ensemble des actions pouvant mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles et celles qui leurs seront confiées à l'avenir pour la bonne avancée de l'organisation.

- **Notion de la formation professionnelle**

Elle a pour but de donner une qualification aux travailleurs ou de l'accroître leur permettre d'exercer un métier ou de changer d'emploi. C'est la formation apprise dans un établissement scolaire ou dans une organisation ou encore dans les deux en même temps, permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques liées à un domaine spécifique et qui lui sont nécessaires pour exercer avec compétence son métier ou la profession choisie.

Selon PERRITTI J.M (2005), « la formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques, des conditions de travails et de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social de l'entreprise ».

C'est dire donc que la formation professionnelle permet ou a pour objectif l'insertion ou la réinsertion professionnelle des salariés. Elle a par ailleurs pour mission de développer leurs compétences.

En effet la formation professionnelle peut être diplomate comme qualifiante.

La formation professionnelle qualifiante se caractérise généralement par une formation de courte durée (10-20 jours) concentrée sur un savoir-faire : mise en service d'un nouveau logiciel ou procédure, apprentissage ou perfectionnement d'une technique de travail.

D'après CITEAU J.P (2002), la formation professionnelle peut être définie comme « l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqué par les évolutions technologiques et de favoriser leur évolution professionnelle « Elle a pour but de donner une qualification et de leur permettre d'accéder à la performance désirée ».

- **La formation continue**

C'est la formation complémentaire centrée sur les besoins spécifiques à un poste de travail et destinée aux bénéficiaires en vue d'une plus grande efficacité et efficiente dans le travail. Elle leur confère une qualification nouvelle, leur permettant d'accéder aux différentes qualifications professionnelles. Elle a pour but le renforcement des compétences, l'adaptation, la promotion professionnelle et des travailleurs.

La formation continue permet donc aux salariés de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son poste. Le recours à ce type de formation continue permet donc de se constituer un portefeuille de compétences à appliquer chaque jour. De par leurs courtes durées, les formations continues qualifiantes sont souvent organisées en alternance avec l'emploi, dans le

cadre d'une période ou d'un contrat de professionnalisation par exemple, ou à travers des cours et séminaires concentrés sur quelques jours en interne ou au sein d'organisme de formation.

La formation continue qualifiante peut déboucher sur une certification de fin de stage, un certificat d'aptitude, mais également sur un certificat de qualification professionnelle (CQP) de branche ou un titre professionnel. Le CQP est créé et délivré par branches professionnelles. Il vise à compléter un diplôme de base par l'obtention d'une qualification complémentaire ou nouvelle pour suivre les évolutions du métier. Le CQP est reconnu par une convention collective ou une branche professionnelle, et donc par toutes les entreprises qui s'y rattachent et se préparent dans les organisations de formation agréés.

Entreprendre un cursus diplômant dans le cadre de la formation continue révèle d'un engagement sur le long terme. La formation continue diplomate vise à valoriser et valider par un diplôme des compétences acquises ou en cours d'acquisition. Elle peut être utilisée pour faire progresser sa carrière, accéder à de nouvelles fonctions, notamment de direction ou d'expertise. Elle convient également en cas de projet de mobilité externe ou dans le cadre d'une réorientation professionnelle. Enfin, elle peut s'avérer incontournable en cas d'évolution d'un secteur d'activité ou le diplôme devient obligatoire pour exercer.

- **La formation individualisée**

La formation individualisée selon CITEAU J.P (2000), est « une formation qui reconnaît et prend en compte la singularité du sujet : ses ressources, ses capacités d'auto-direction, ses stratégies » c'est donc une formation construite et négociée entre les parties prenantes qui concrétisent l'interaction entre un projet de formation institué et un projet de formation individuelle. Elle est régulée et évolue au cours du temps. Elle a un impact sur le rôle des acteurs sur l'organisation.

- **Notion de ressources humaines**

En nous référant à Gankpa (2000), dans sa définition de la Gestion des ressources humaines (GRH), à travers l'expression Ressources Humaines l'homme est considéré comme une « richesse » en ce sens qu'il possède de nombreuses capacités, que sont par exemple l'intelligence, le savoir-faire, la force physique, etc…. Chaque capacité est considérée comme un moyen parce qu'il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital pour produire et atteindre les objectifs au sein d'une organisation.

Dans le même sens que Gankpa (2000), les auteurs Dolan et Al. (2002), dans leurs définitions de la GRH au sein d'une organisation, identifiant les Ressources Humaines aux talents et aux énergies des individus qui travaillent dans une organisation.

Nous retenons que l'expression RH désigne l'ensemble des ressources telles que: des talents, des compétences et des dispositions particulières…que possède le personnel d'une organisation.

- **Notion du personnel**

Selon le dictionnaire Larousse (2005 p158) ; Le personnel entraîne des dépenses important pour l'entreprise et cette part tend à augmenter. Parmi ces dépenses, on trouve : les salaires et les charges sociales, les dépenses de recrutement, les participations financières.

Selon De Gaulle, memo. Guerre, 1954, p.673), le personnel a une fonction productive : il fabrique des biens et services et plus largement, selon sa fonction, il participe à la création de richesse dans l'entreprise (notion de valeur ajoutée). De plus en plus, avec l'apparition de la notion de culture d'entreprise, le personnel véhicule l'image de marque de l'entreprise dans laquelle il travaille et contribue à sa notoriété. Aujourd'hui, dans les pays développés, plus de 80% de la population active est salariée.

Le personnel est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur. Parmi le personnel, on trouve différents statuts : cadre, employés, ouvriers (Arts et litt..1936, p.56-4).

- **Notion de compétence**

La compétence peut se définir comme un ensemble de ressource de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, de savoir-agir et de savoir-réagir définis dans l'exercice d'un emploi dans une situation d'activité donnée et un environnement donné. Elle recouvre donc les aspects de connaissances, d'attitudes et de comportement qui sont acquis de façon durable. Une compétence est une capacité d'action efficace face à une situation, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances, de l'expérience au niveau théorique, comme pour l'intelligence.

La compétence résulte de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser les ressources pertinentes ; le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu ; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation qui rend légitime la prise de responsabilité. Il est important de préciser qu'une personne n'est pas compétente ou non compétente. Il existe des niveaux, une échelle qui permet de hiérarchiser chaque individu dans un domaine défini. La compétence se constate et s'évalue lors de sa mise

en situation professionnelle, elle est fortement conceptualisée, cela signifie qu'elle dépend de l'environnement et elle a une durée de vie limitée.

- **La performance**

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19ème siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En anglais, la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995). Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue. L'appréciation des performances est un élément important de la gestion des Ressources Humaines. Il appartient à l'entreprise de mettre en place les outils et les méthodes permettant d'assumer cette responsabilité de la meilleure façon.

- **Les différents types de performances**

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. Concernant le premier point, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, la gestion stratégique comme le sommet et la gestion opérationnelle au milieu.

A partir de cette pyramide, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- Performance administrative de la fonction RH, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,
- Performance opérationnelle de la fonction RH, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,
- performance stratégique de la fonction RH, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance issues des missions ou activités de la fonction RH :

- L'efficience d'une mission ou activité de la fonction RH relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en oeuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.
- L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH relie les pratiques ou projets RH mis en oeuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.
- L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

La performance organisationnelle est une notion qui, selon les auteurs, peut correspondre à un périmètre plus ou moins large et être abordée sous des angles différents. On trouve en effet une certaine diversité dans les définitions proposées. Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) limitent ce concept à la performance productive et commerciale (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes,), qu'ils distinguent de la performance financière (rentabilité, autonomie financière, structure d'endettement...) et de la performance boursière (cours de l'action).

II- Revue théorique

A la fin du 19ème siècle, l'organisation est devenue essentielle pour organiser les transformations de production marquée par les changements technologiques rapides que l'ignorance des employés de ces changements était une réapparition de diverses dépenses.

En effet, La dimension humaine va se réduire à un simple facteur de production (force de travail) subordonné aux contraintes de la technologie et le travail de l'individu va se définir comme une marchandise soumise à la loi de l'échange économique du capitalisme. Cette tendance va trouver son expérience théorique néoclassique dans la conception de la production comme échange, où la force de travail n'est qu'un intrant au même titre que les matières premières.

- Théorie Classique :

L'approche classique de l'organisation de travail repose principalement sur quatre théories:

La division de travail selon Adam SMITH, l'organisation scientifique du travail par Frédéric Winslow TAYLOR, le modèle bureaucratique de Max WEBER et le modèle administratif d'Henri FAYOL. Mais nous, nous allons nous attarder sur le modèle administratif d'Henri FAYOL.

Henri FAYOL tente d'avoir un règlement complet de toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises, petites ou grandes, simples ou complexes et il classe leurs activités (appelés fonctions) en six groupes : *les activités techniques, les activités commerciales, les activités financières, les activités de sécurité, les activités comptables et les activités administratives ou de Direction. Il met en évidence les quatre fonctions planification, l'organisation, la direction et le contrôle.*

H. FAYOL donne ainsi la répartition des activités (donc des exigences de formation) pour toute personne de l'entreprise, selon sa place hiérarchique et la taille de l'entreprise en insistant sur le fait que les activités administrative pour qu'elle soit bien remplies doivent appliquer les principes d'administration que Henri FAYOL estime à quatorze, qui concerne surtout la direction des hommes au travail:

Division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement (sur ce principe H.F, s'oppose à F.W. TAYLOR), *unité de direction, subordination, rémunération, degrés de décentralisation, hiérarchie, ordre, équité, stabilité du personnelle, initiative et union du personnel.*

- Théorie Humaniste :

En réaction aux conceptions tendus et détachées de l'organisation du travail caractérisant les théories classiques, l'école des relations humaines propose des théories orientées sur les besoins humains dont le fondateur était Elton MAYO ayant effectué une très longue et très large étude sur le comportement social des hommes au travail au sein des ateliers HAWTHORNE de la Western Electric.

L'enquête fut menée entre 1927-1932 d'après une étude faite par **Western Electricen** [1924-1927] quant à l'effet de l'éclairage sur le travail des ouvriers.

La conclusion de cette enquête révèle que la satisfaction du travail venait de la forme sociale du groupe de travail où ce groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs et propres solidarités.

L'école des relations humaines constitue bien la première approche réelle de dimension humaine dans les organisations. *Elle s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le*

schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'isolement mécaniste dans lesquelles le taylorisme l'avait définitivement établi.

Pour la communication interpersonnelle, l'étude des communications dans les petits groupes faite par BAVELAS, qui s'est intéressé notamment aux propriétés géométriques des réseaux de communication où il a distingué deux réseaux :

- *Réseau en Cercle* où chaque interlocuteur communique dans un sens déterminé, avec quelqu'un d'autre, le dernier des récepteurs étant en rapport avec l'émetteur initial.

- *Réseau en Ligne* où ce rapport terminal n'existe pas, de sorte qu'aux deux extrémités, les activités accomplies sont moindres qu'entre les boucles (puisque l'un se borne à émettre et l'autre à recevoir, tandis que tous les intermédiaires reçoivent et émettent à la fois).

Le plus célèbre théoricien de ce courant est A.H. MASLOW. Ces travaux vont d'abord renouer avec l'idée que tout individu agit parce qu'il est motivé et spécifié et l'essentiel de ses motivations est déterminé par un ensemble de besoins hiérarchisés. A partir de là, il propose une pyramide des besoins qui sont dans l'ordre suivant :

Au premier niveau, d'ordre physiologique (primaires) : manger, dormir, assouvir sa soif,…

Au second niveau (assurances sociales), des besoins de protection contre les dangers, les menaces et assurer son avenir ;

Au troisième niveau ; Besoins d'appartenance (présence), pouvoir s'exprimer, être informé.

L'homme a faim de relations sociales

Quatrième niveau, une fois satisfaits des besoins des niveaux précédentes, des besoins d'égoïsme d'abord, d'estime de soi même, (confiance, autonomie, compétence, achèvement), et pouvoir se situer (avoir une identité sociale).

Cinquième niveau, besoins d'accomplissement (satisfaction des ambitions) : utiliser toutes ses capacités, pouvoir créer, ce que l'homme être, il doit être.

Les idées de F. MASLOW vont produire le thème de la motivation.

HERZBERG refuse le principe de la hiérarchie des besoins, car il considère que ceux-ci peuvent être actifs simultanément.

. HERZBERG fournit les principes de base pour l'enrichissement du travail lorsqu'il

Distingue les facteurs de satisfaction des individus qu'il les classe en deux grandes catégories de satisfaction et de dis satisfaction.

Les sources de satisfaction des individus sont classées en deux grandes catégories :

1. *Les facteurs liés à l'environnement du travail :*

Avantages sociaux, relations humaines…, ces facteurs représentent une satisfaction durable.

2. les facteurs de motivation liés au contenu du travail :

Possibilité d'initiative, autonomie, responsabilité d'évolution personnelle, possibilité de formation, ces facteurs ont un rôle positif. Ce sont des sources de satisfaction durable.

Les facteurs di de satisfaction se résultent du contexte et de l'environnement de travail, ils sont liés au besoin d'éviter les peines physiques et sociales.

Ceci dit, il existe des facteurs démotivants dont l'absence est ressentie, (insatisfaits) : politique de l'entreprise et administration de celle-ci, considération-estime, compétences technique de l'encadrement, salaire, condition de travail, relation avec l'encadrement.

Douglas Mac GREGOR cherche, par ailleurs, à élaborer une théorie de direction (management), c'est-à-dire la manière de conduire les hommes.

Il nous renvoie à la célèbre *théorie X* qui justifie des comportements autoritaires et on participatifs, une certaine conception de l'autorité et de l'exercice de pouvoir.

1. Théorie X ; utilisée par la théorie classique du travail, où elle néglige presque tous les besoins de l'homme. C'est la vision pessimiste de l'homme au travail.

C'est une théorie où on trouve les méthodes de sanction et de récompense peu efficace et inadaptés cars reposant sur des motivations peu importantes.

Mac Gregor, propose une successive :

2. Théorie Y, une vision positive où le but individuel des travailleurs et les objectifs de l'Entreprise peuvent coïncider à condition de mettre le personnel dans un environnement de travail favorable.

Dans ce cas, chaque personne cherche à donner le meilleur d'elle-même, il vaut mieux l'aider dès qu'il rencontre une difficulté. C'est la vision optimiste de l'homme au travail. Son style de

gestion est le mieux adapté, car ils reposent sur des motivations plus profondes et permettent d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation. Le salaire doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation.

Tableau 2 : Comparaison entre la théorie X et la théorie Y

THEORIE X	***: THEORIE Y :***
L'homme ;	***L'homme ;***
N'aime pas le travail	*- aime le travail*
Doit être forcé, surveillé,	*- N'aime pas être forcé*
Préfère être dirigé,	*Menacé,*
Impose les objectifs	*sanctionné s'autocontrôle*
Contrôle des objectifs	*- se dirige lui-même, dirige,*
Sanctionne négativement	*Évité les responsabilités.*
	Recherche les responsabilités.
	La Direction
	- fait participer à la définition
	-sanctionne positivement.

III- Revue empirique

Il est question dans cette section de présenter quelques études effectuées dans le secteur de la fonction publique et dans d'autres secteurs proches de cette thématique en s'attardant sur l'objectif de l'étude, la méthodologie suivie et le résultat obtenu par l'étude.

Annie Chemla-Lafay, 2008, a mené des recherches au Canada, Nouvelle-Zélande, Australie, Danemark, Royaume-Uni sur la Performance de la fonction des ressources humaines. L'objectif général de cette étude est d'examiner l'intégration de la GRH dans la stratégie de l'organisation puis détailler chaque processus (recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur). Elle analyse le partage de la gouvernance des fonctions « ressources humaines » entre les structures centrales, les ministères, et les lieux où se réalise la prestation du service public (agences ou services déconcentrés). Elle

décrit les systèmes de mesure de la performance utilisés par les directions de ressources humaines.

Dans tous les pays de l'étude, il existe un niveau national ou fédéral de GRH, comportant une ou plusieurs entités, avec un partage des compétences pouvant aller jusqu'au principe de subsidiarité. Certaines fonctions sont déléguées aux ministères et aux managers de terrain. La conception la

plus courante est celle d'une déconcentration de la gestion sur les managers, alliée à l'existence d'une instance interministérielle chargée de garantir le maintien des valeurs et de définir les règles générales de déontologie et les objectifs communs à la fonction publique. L'autorité managériale responsable des résultats a souvent une grande latitude en matière de gestion de sa ressource humaine (recrutement, formation, évaluation, récompenses), et le devoir de vérifier l'adaptation de l'agent et de ses compétences au poste de travail. Les instances RH ministérielles ont, elles, l'objectif d'une vision globale et large de l'individu et de ses compétences futures, de son avenir dans l'organisation. Pour surmonter les résistances individuelles et organisationnelles (Espagne, Italie) que rencontre l'instauration de l'évaluation, il semble nécessaire de lier l'évaluation individuelle aux autres processus RH, à un système de gestion à la performance et aux objectifs stratégiques de l'organisation. L'administration, souvent le premier employeur du pays, reste partout le garant du tissu social et du respect des règles de vie collective. Ses grands principes restent de mise : l'impersonnalité dans le rapport à l'usager maintient chacun dans ses droits, et le principe de neutralité appuie le principe d'égalité pour assurer au citoyen que la même règle s'applique à lui et à tout autre.

La réflexion sur la performance des processus RH dans l'administration trouve une limite dans le fait que l'administration n'est pas une entité autonome par rapport aux logiques politiques qui déterminent son action. En effet, les temps de la vie démocratique peuvent imposer, accélérer, voire ralentir des réformes lancées pour répondre aux impératifs internes du bon fonctionnement de l'administration.

Dans une étude portant sur le Vieillissement dans la fonction publique en France, Audrey Baëhr (2008) montre que l'image de la population française, les salariés ont vieilli dans le secteur public comme dans le secteur privé. Cependant, en moyenne en 2005, les salariés du public étaient plus âgés (41,9 ans) que ceux du privé (39,2 ans), et restaient plus longtemps en activité. Au sein du secteur public, des disparités existent : entre 1992 et 2005, l'âge moyen est passé de 42 à 43,5 ans pour les titulaires de la fonction publique de l'État, de 41 à 44,2 ans parmi ceux de la fonction publique territoriale et de 39,3 à 42,9 ans chez les titulaires de la fonction publique hospitalière. Autre indicateur de vieillissement de la structure démographique : entre 1992 et 2005, la part des 50 ans et plus s'est accrue de plus de 10 points parmi les titulaires de chaque

fonction publique. Les cadres non enseignants de la fonction publique d'État sont particulièrement concernés : près d'un agent titulaire sur deux est âgé de 50 ans ou plus. Les agents titulaires des ministères sont plus âgés sur le littoral atlantique et dans les départements du Sud de la France.

Dans son Rapport sur le Recensement des agents de la Fonction Publique (2014), ENA dans ses recherches a essayé de dénombrer 70,594 agents publics dont 59,446 fonctionnaires et 11,148 contractuels. Ces chiffres correspondent à 85% de l'effectif des agents de la Fonction publique. Ce recensement a visé l'ensemble des agents publics, fonctionnaires et contractuels, payés par le Trésor public. L'opération a été conduite sur une base volontaire sans contrainte administrative sur les employés, avec des institutions qui n'ont pas voulu prendre part à l'exercice et certains employés sur la défensive ayant en mémoire une vague de départs anticipés à la suite du dernier recensement de la Fonction publique.

Ce document analyse les bases de données collectées en vue de dresser séparément pour les fonctionnaires et les contractuels le portrait des agents publics.

Il ressort comme résultats du recensement de 2014, comparés à ceux du recensement de 1996 révèlent une augmentation de plus de 25,000 fonctionnaires, soit une hausse de 70 % des effectifs depuis 1996, dont la moitié est localisée dans les ministères assurant les services sociaux à la population (Ministère de l'Éducation Nationale, +10,000 et Ministère de la Santé, +2,000 agents). Le nombre de fonctionnaires des ministères remplissant les missions régaliennes a augmenté de 40 % avec 10,000 agents de police supplémentaires au Ministère de la Justice et de la Sécurité publique. Les ministères à vocation économique sont restés à l'écart de ce mouvement, avec à peine plus de 1,000 fonctionnaires en plus. Rarement recruté avant 25 ans, l'âge moyen du fonctionnaire est de 43 ans (avec une médiane à 42 ans). 8% des fonctionnaires en activité ont 25 ans ou plus dans la fonction publique. 12% de l'effectif a atteint l'âge de la retraite qui est de 55 ans. Les femmes représentent le tiers de l'effectif quelle que soit la tranche d'âge considérée. 67% des fonctionnaires sont mariés et 11% vivent en concubinage. 29% des fonctionnaires déclarent détenir un niveau de formation universitaire ; 46% ont le niveau secondaire ; 9% ont le certificat d'études primaires, et 5% n'ont pas fréquenté l'école. Les fonctionnaires sont répartis en 4 catégories d'emplois: 5% sont en catégorie A avec des emplois de direction ; 12% sont en B avec des emplois d'application exigeant un diplôme minimum de 3 ans d'études ; la majorité, soit 55%, se retrouve en catégorie C avec des emplois d'exécution exigeant le niveau secondaire et 28% sont en catégorie D avec des postes d'exécution exigeant le certificat d'études primaires. Les fonctionnaires ont en moyenne 6 ans dans leur poste actuel.

Les départements des Nippes et du Nord-Ouest sont les moins pourvus avec respectivement 3% et 4% de l'effectif total.

Le profil des fonctionnaires varie de façon significative dans certains ministères. L'âge moyen du fonctionnaire est de 51 ans au Ministère de l'Agriculture et de 38 ans au Ministère de la

Défense. Les contractuels occupent des postes non permanents sur des contrats à durée d'un an maximum. Ils ont en moyenne 40 ans (avec une médiane de 37 ans) et comptent 37% de femmes. 55% des contractuels sont mariés et plus de 27 % sont célibataires. 32% des contractuels ont un niveau d'études universitaires, 32% sont arrivés au niveau secondaire.

Cette recherche pourra éclairer le lecteur sur la réalité des agents publics et guider les prises de décisions et les réformes à engager pour améliorer l'efficacité de l'État

Hayat BEN SAID (2000) a travaillé sur la gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation au Maroc. Le point de départ de cet auteur est que les pratiques de la modernisation améliorent la performance du secteur public et que ces pratiques peuvent être transférées d'un pays à l'autre ou du moins servir de leçons.

L'objectif recherché est de construire un modèle intégré de gestion du changement stratégique qui permettra la réussite du processus de modernisation. Cette partie s'est soldée par l'élaboration d'un modèle préliminaire d'analyse de gestion du changement.

Pour répondre à sa question de départ, l'auteur a formulé trois grandes propositions affirmant que la façon de concevoir et de conduire le changement affecte les chances de sa réussite. La méthodologie adoptée est à la fois inductive et déductive et fait appel à deux approches différentes et scientifiquement complémentaires : l'approche descriptive et l'approche analytique. Le résultat de cette recherche, est que la réussite du changement est complètement liée à sa bonne conception, sa bonne conduite ainsi qu'à la cohérence entre les deux. Il ressort aussi que les gestionnaires qui opèrent directement avec le citoyen sont en mesure de proposer les réformes et donc de jouer un rôle considérable dans la réussite du changement. Ceci dépend du rôle du leadership de la haute direction dans les motivations et la mise en place des moyens nécessaires pour l'atteinte de l'excellence.

Lise Chrétien et al. (2010), ont mené une étude sur les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise. Depuis quelques années, ils ont assisté à une transformation marquée du marché du travail québécois, largement attribuable au vieillissement de la population active. Ce phénomène a bien sûr un impact important sur le bassin de main-d'œuvre disponible. Profitant de leur positionnement favorable sur le marché du travail, les jeunes travailleurs comptent faire preuve d'une plus grande mobilité afin de mieux satisfaire

leurs aspirations professionnelles. À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, une enquête a été réalisée auprès des jeunes fonctionnaires travaillant au service de l'État et des étudiantes et étudiants universitaires québécois. Le mandat consistait à déterminer les facteurs susceptibles d'améliorer l'attraction et la rétention des jeunes dans la

fonction publique québécoise. L'étude est basée sur le modèle proposé par Garand (2004), qui se compose de cinq dimensions : l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, l'implication à l'emploi et la satisfaction au travail. Pour recueillir les données, ils ont fait recours à un questionnaire numérique transmis aux personnes répondant aux caractéristiques définissant les deux groupes étudiés. Après avoir colligé les réponses, une première analyse des résultats leur a permis de discerner des thèmes prédominants. Pour approfondir la connaissance de ces thèmes et en cerner toutes les nuances, une série d'entrevues a été réalisée auprès de gestionnaires expérimentés de la fonction publique. De plus, les étudiants, les jeunes fonctionnaires et les gestionnaires ont eu le loisir d'échanger sur ces sujets en participant à trois groupes de discussion. L'enquête leur a permis : 1) de mieux connaître les valeurs partagées par les travailleurs issus de la jeune génération; 2) de prendre connaissance des aspirations de ces derniers relativement au marché du travail; et 3) d'évaluer la perception des forces et des faiblesses de la fonction publique québécoise en matière d'attraction et de rétention de la jeune main-d'œuvre dans un contexte de forte compétition pour une main-d'œuvre compétente.

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche

- **Reformulation des hypothèses de recherche**

Pour répondre aux questions de recherche que nous avons citées, nous avons formulées deux hypothèses de recherche :

H_1 : La formation influence positivement la performance du personnel de l'organisation

H_2 : La concurrence explique la formation du personnel dans une organisation

SECTION 2 : Méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : METHODE ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

La méthodologie constitue de façon plus ou moins précise un plan de travail visant à atteindre un objectif. En effet, elle va consister dans le cadre de notre étude à choisir l'unité de recherche, la période d'étude, les outils de collecte et d'analyse des données puis enfin à fixer les conditions de validation des hypothèses précédemment émises.

I- **Les méthodes de collecte de données**

1- Choix du type de données et d'approche méthodologique

Notre thème portant sur l'effet de la formation professionnelle sur la performance du personnel a été abordé dans le temps par plusieurs auteurs. Ce qui nous amène à utiliser des données secondaires pour l'aboutissement de cette recherche. Aussi, nous allons porter un regard analytique sur la thématique. Autrement dit, ce thème va être développer dans une approche qualitative.

2- La revue documentaire

La recherche documentaire a été déterminante dans la conduite de ce travail de recherche. Elle a permis de rédiger la problématique, la revue de littérature et des questionnaires et de mieux appréhender les concepts fondamentaux en matière de gestion des approvisionnements. Pour cette recherche, nous avons lu des documents dans la bibliothèque de la FASEG et de l'UAC et à BENIN EXCELLENCE. En plus de cela, nous avons non seulement été sur l'internet mais aussi obtenu des informations des personnes ressources.

3- Observations

Pour le compte de rédaction, nous avons observé comment les choses se passent. En effet, nous avons choisi une observation passive.

Dans la quête des données utiles pour la réalisation du travail, nous avons effectué la revue documentaire, des entretiens et des enquêtes.

4- Entretien

Dans l'optique d'obtenir plus des informations pouvant nous permettre d'atteindre notre objectif, nous avons choisi une entrevue directe avec certains employés d'organisation. Ce choix se justifie par le fait que en les laissant parler, nous bénéficions de plus d'informations que nous aurons espéré. Ces questions portent essentiellement sur l'effet de la formation sur leur performance au sein de l'organisation. Cet entretien a été fait suivant un guide présenté en annexe n°1

5- Questionnaire

Elle consiste à adresser un ensemble de questions fermées aux employés d'organisation. Ce qui nous permet de collecter auprès de ses derniers des informations liées à l'effet de la formation sur leur performance dans l'organisation. Notons que le choix des questions fermées est fait afin d'amener les questionnés à rester dans le cadre du sujet. Cette partie de la méthodologie s'est déroulé du 26 octobre au 20 novembre 2020. Autrement dit, nous avons commencé cette partie

en adressant une lettre de demande d'information à certains dirigeants d'organisation le lundi 26 octobre. Cette lettre se justifie par le fait que nous n'avons pas fait un stage en leur sein. Après

cette étape, nous avons mis à la disposition du personnel de ses organisations les questionnaires (le lundi 02 novembre 2020). A chaque questionné nous donnons une durée trois semaines. Un exemplaire dudit questionnaire est présenté en annexe n°2.

6- L'échantillonnage

L'échantillonnage consiste à définir la population mère, la taille de la population, faire un sondage tout en précisant la méthode utilisée ou un recensement selon le cas. En effet, dans le cadre de notre recherche, nous avons défini le personnel des organisations comme la population mère. Il s'agit d'un échantillonnage à choix raisonné car pour nous, ils sont les mieux placés pour nous fournir les informations dont nous avons besoin. Ils sont au nombre de mille sept cent cinquante (1750). Vu l'effectif trop élevé, nous avons fait un sondage de taux 20%. Soit 350 personnels questionnés.

Paragraphe 2 : Outil d'analyse et condition de vérification des hypothèses

1-Traitement des données

Au cours de nos enquêtes, les questions posées nous ont permis de recenser les informations susceptibles de nous imprégner des raisons qui pourraient nous amener à l'atteinte de nos objectifs spécifiques. Les différentes opinions et réflexions qui se dégagent des réponses données par les cadres rencontrés seront manuellement traitées. Ces données sont qualitatives. Les résultats de notre enquête seront présentés par la méthode de tri à plat.

2- Analyse de contenues

A ce niveau, il s'agit de décrire le contexte de validation des hypothèses de recherche qui apparait donc comme un creuset fixant les conditions de confirmation ou d'infirmation des hypothèses. Ainsi, nous utilisons des variables qualitatives.

HYPOTHÈSE 1: La formation influence positivement la performance du personnel de l'entreprise. Nous allons valider cette hypothèse si la majorité relative des enquêtés confirme que la formation influence positivement la performance du personnel de l'organisation.

HYPOTHÈSE 2 : La concurrence explique la formation du personnel dans une entreprise. Cette hypothèse serait validée si 51% des enquêtés confirme cette affirmation

3 -Difficultés rencontrées

Au nombre des difficultés liées à l'étude, nous pouvons entre autre parler :

- Nous n'avons même pas été stagiaire de la société. Cette situation est la source d'un manque de confiance en nous.

- La non disponibilité en temps opportuns des chefs des agents pour être interviewés du fait de leur occupation professionnelle.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Dans ce chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats, faire des suggestions et exposer quelques conditions de mise en œuvre.

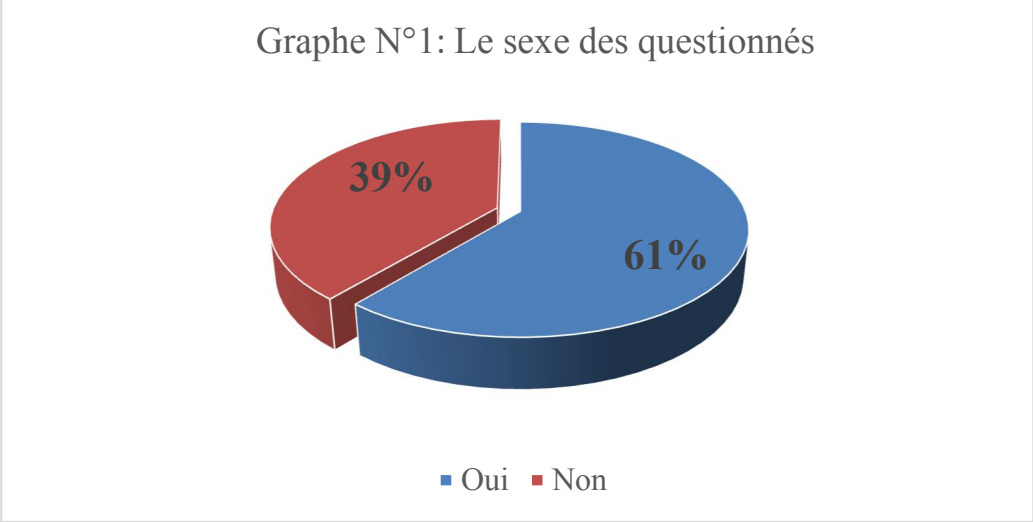
SECTION 1 : présentation et analyse des résultats de recherche

Nous allons présenter et analyser les résultats

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

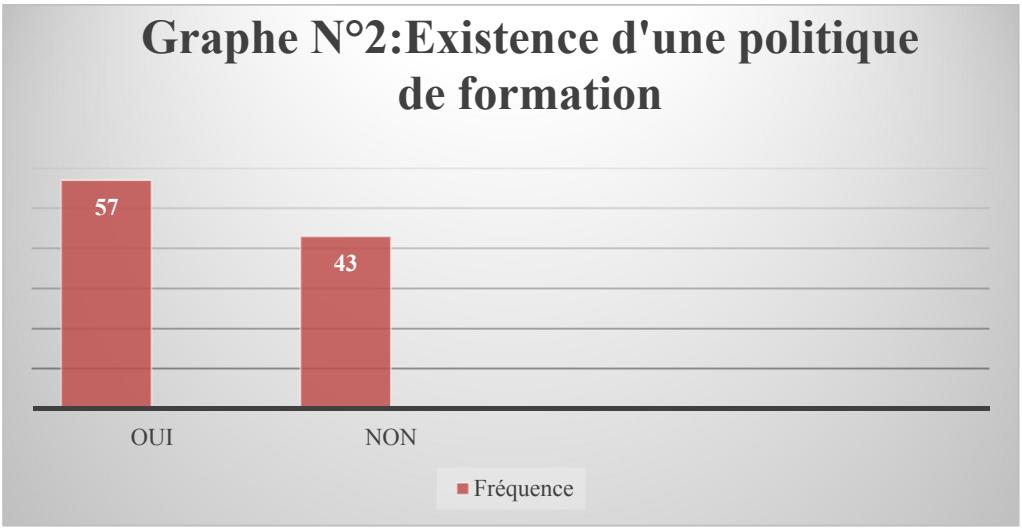
Dans ce paragraphe, nous allons présenter les résultats issus de nos enquêtes

Graphique 1 : Le genre des questionnés



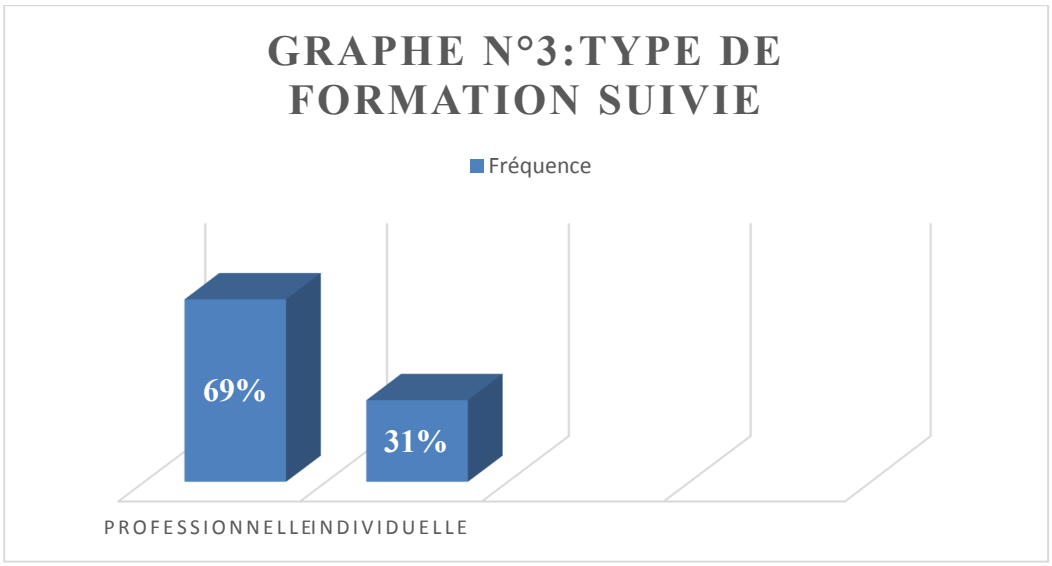
Du graphe n°1, 61% des questionnés sont des Hommes tandis que 39% sont des Femmes.

Graphique 2 : Existence d'une politique de formation



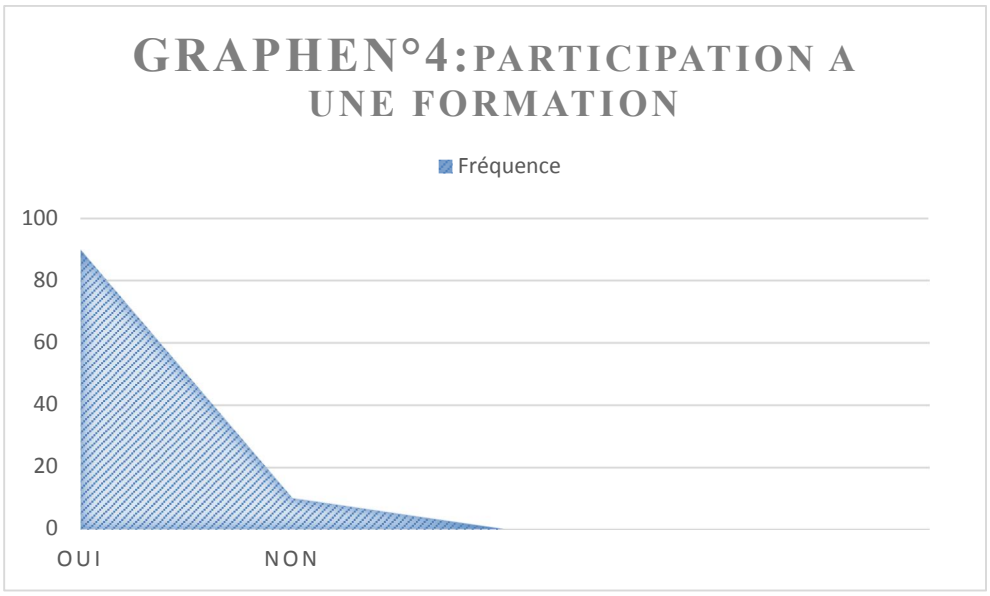
Le graphe n°2 nous montre qu'en terme d'existence d'une politique de formation, 57% des questionnés ont une politique de formation tandis que, 43% n'en ont pas.

Graphique 3 : Type de formation suivie



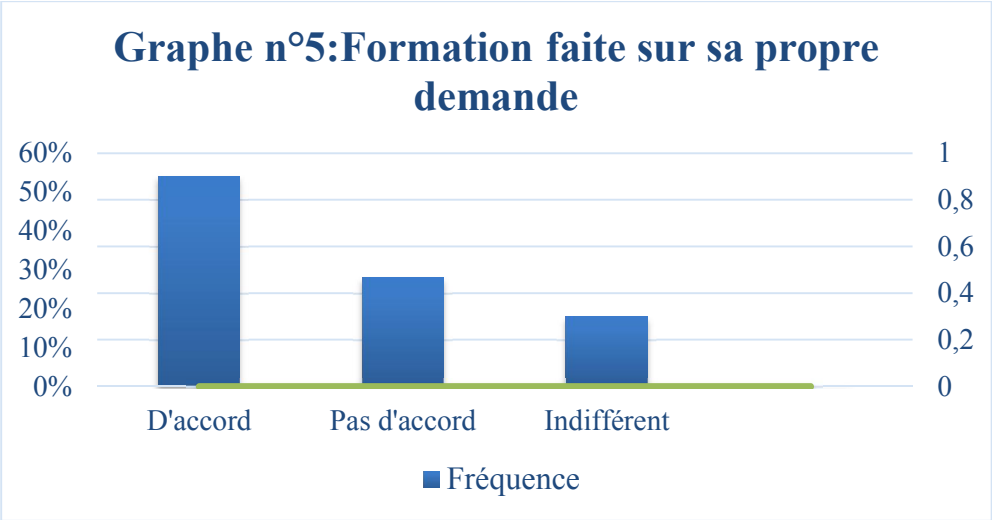
A partir du graphe n°3, la fréquence des questionnés ayant suivis une formation professionnelle est de 69% alors que, celle de ceux ayant suivis une formation individuelle est de31%.

Graphique 4 : Participation à une formation



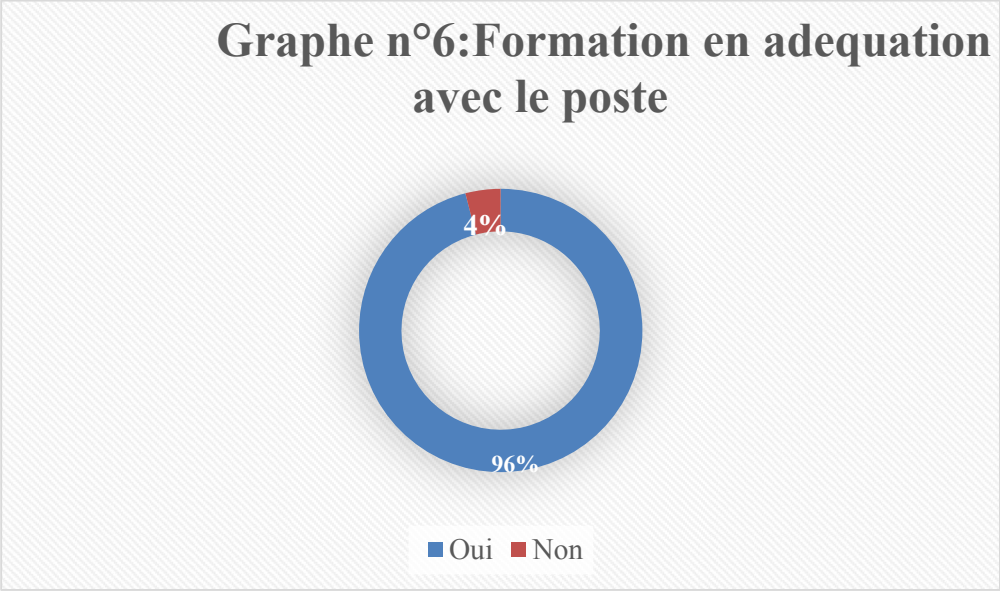
Le graphe n°4 nous permet de constater que parmi les questionnés, 90% ont suivi au moins une formation mais, 10% n'ont jamais suivi une quelconque formation.

Graphique 5 : Formation faite sur sa propre demande



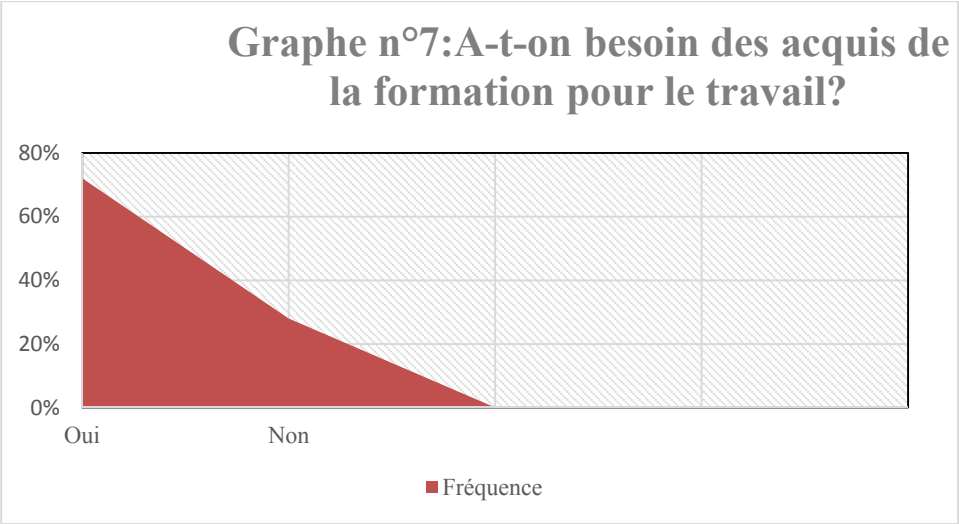
Du graphe n°5, on comprend que 54% du personnel des entreprises avouent que la formation influence positivement leur performance dans l'entreprise, 28% sont contre cette affirmation et 18% préfèrent rester statuquos.

Graphique 6 : Formation en adéquation avec le poste



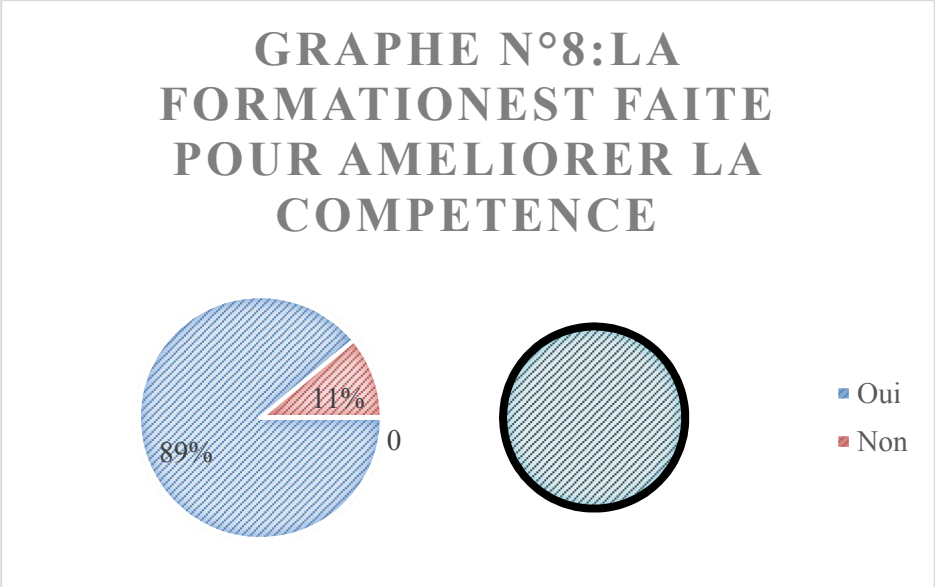
Le graphe n°6 nous informe que seulement 4%des formations ne sont pas en adéquation avec le poste occupé. Les 96% restants sont en adéquation avec ce dernier.

Graphique 7 : Besoin des acquis de la formation pour le travail



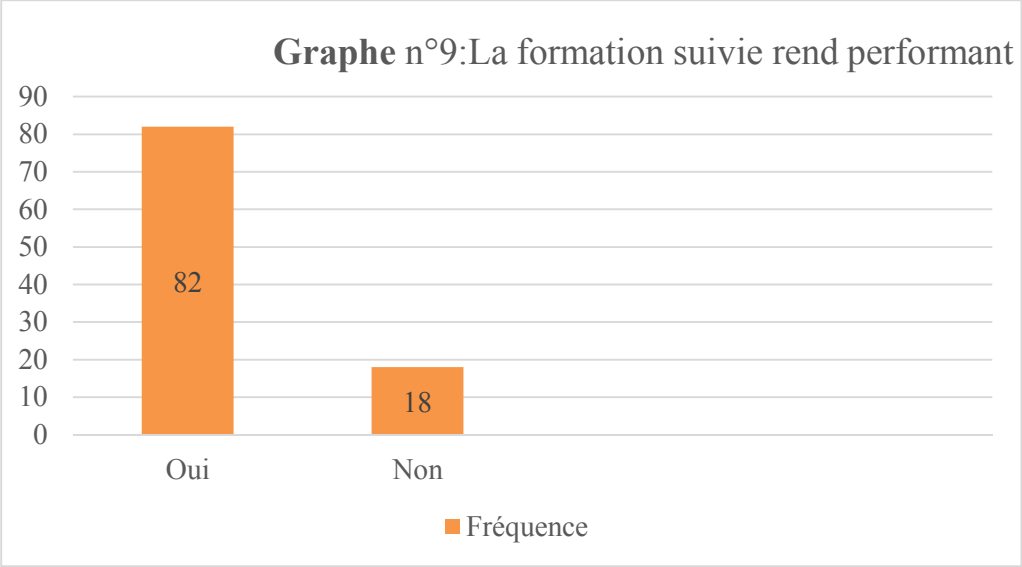
Des informations tirées du graphe n°7, 72% des acquis issus des formations sont nécessaires pour l'exécution du travail alors que 28% ne le sont pas.

Graphique 8 : La formation est faite pour améliorer la compétence



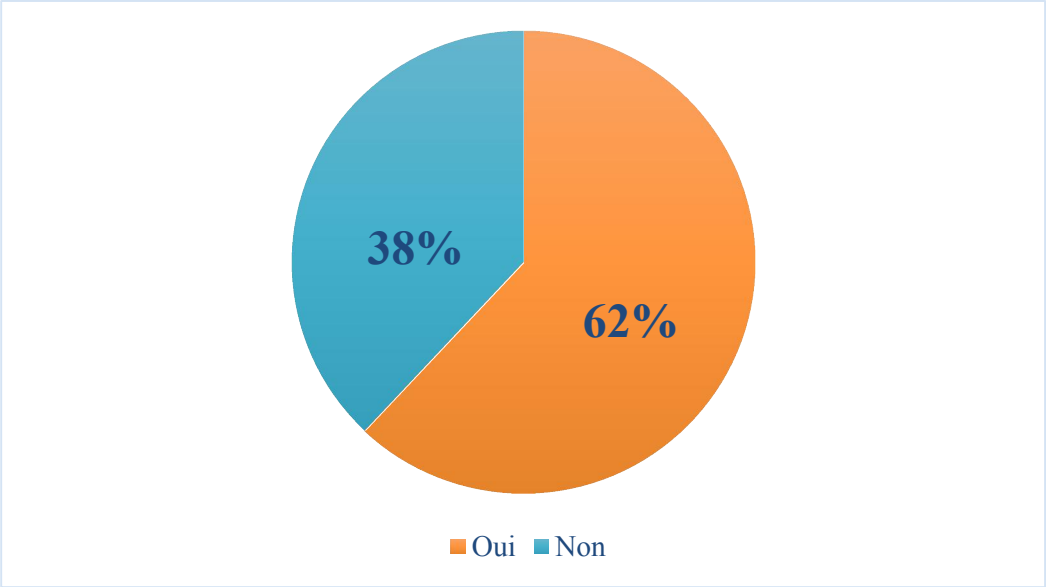
Le graphe n°8 nous permet de retenir que les formations nous permettent à 89% d'améliorer notre compétence. Mais à 11% elles ne sont pas faites pour améliorer la compétence.

Graphique 9 : La formation suivie rend performant



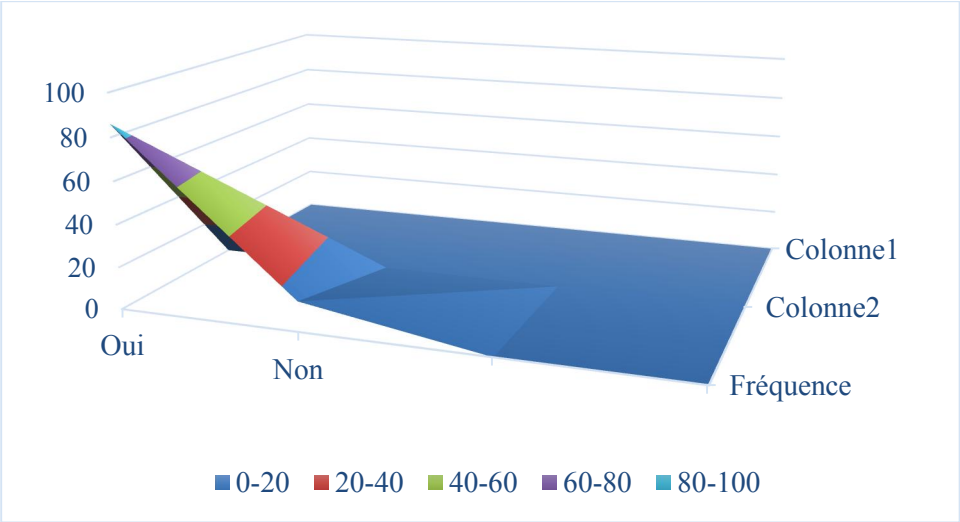
Du graphe n°9, à la question de savoir si la formation rend performant, 82% des questionnés ont répondu oui alors que, 18% ont répondu non.

Graphique 10 : Amélioration de la prestation après la formation



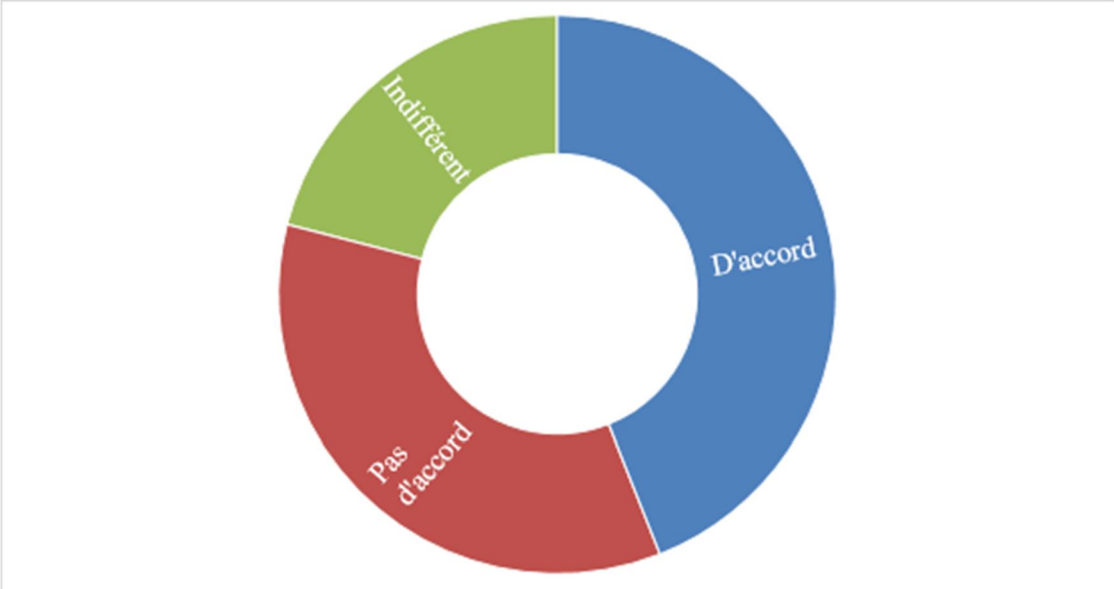
D'après les informations extraites du graphe n°10, il ressort qu'à 62%, la prestation est améliorée après la formation. Cependant, 38% des formations ne permettent pas d'améliorer la prestation.

Graphique 11 : Formation comme un facteur de régulation sociale



Du graphe n°12, à la question de savoir si formation comme un facteur de régulation sociale, 86% ont répondu oui alors que 14% ont répondu non.

Graphique 12 : La concurrence explique la formation du personnel dans une organisation



Le graphe n°12 enseigne que 44 % des personnes interrogées ont accepté que la concurrence explique la formation du personnel dans une organisation, 35% d'elles ont voté contre et 21% sont restées indifférentes.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses

1- Vérification des hypothèses liée à la formation influence positivement la performance du personnel de l'entreprise

Cette hypothèse sera validée si la majorité relative des questionnés avouent que la formation influence positivement la performance du personnel de l'entreprise. Or, de l'analyse des résultats issus de nos enquêtes (graphe n°5), il est à retenir que 54% du personnel des entreprises avouent que la formation influence positivement leur performance dans l'entreprise, 28% sont contre cette affirmation et 18% préfèrent rester statuquos. Il s'en suit donc que l'hypothèse selon laquelle la formation influence positivement la performance du personnel dans l'entreprise est confirmée.

2- Vérification de l'hypothèse qui stipule que la concurrence explique la formation du personnel dans une entreprise

Pour la validation de cette hypothèse, il est prévu une majorité relative des questionnés répondant favorablement à l'hypothèse.

En effet, les résultats de nos enquêtes font apparaitre que 44 % des personnes interrogées ont accepté que la concurrence explique la formation du personnel dans une organisation, 35% d'elles ont voté contre et 21% sont restées indifférentes (graphe n°12). De cette analyse, la plupart des personnes enquêtées ont voté pour l'hypothèse.

En conséquence, l'hypothèse selon laquelle la concurrence explique la formation du personnel dans une entreprise est confirmée.

C-Synthèse du diagnostic de l'étude

La vérification des hypothèses nous a permis de connaitre l'importance de la formation dans le rôle du personnel. En conséquence, les éléments de diagnostic suivant peuvent être formulés.

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1

La validation de l'hypothèse N°1 permet de retenir que la formation influence positivement la performance du personnel de l'entreprise

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2

A partir de la confirmation de l'hypothèse N°2 nous retenons que la concurrence explique la formation du personnel dans une entreprise est confirmée.

SECTION 2 : Validation des hypothèses, Implications managériales et Conditions de lise en œuvre

Dans cette section, nous allons faire aux entreprises des propositions de solution et leur dire dans quelle condition ces dernières pouvaient être mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses et Implications managériales

Des résultats issus de nos enquêtes, on sait que la formation a une influence positive sur la performance du personnel. Alors que, qui dit performance du personnel dit performance de l'entreprise. Il est donc nécessaire de sensibiliser les entreprises à y investir. Et, pour un investissement rentable, il faut que :

- L'entreprise instaure une politique de formation. Ce qui va le permettre d'assurer de manière durable sa rentabilité, de satisfaire ses clients, d'impliquer son personnel et d'avoir une relation positive avec son environnement.
- La politique de formation de l'entreprise soit celle qui donne le sens, la direction, le vers quoi il faut aller ; c'est dire les buts que l'entreprise veut atteindre, celle qui définit le comment (le principe d'organisation à respecter).
- Celle-ci aborde les conditions de réussite et exprime les principes d'efficacité
- L'entreprise mette en place une démarche d'évaluation
- L'entreprise procède à une évaluation de la formation afin de faire une déclinaison sur les résultats qu'elle génère.

Cette évaluation prenne en compte les quatre niveaux que sont la réaction des participants, l'apprentissage, le transfert**,** les résultats de la formation sur l'organisation (Kirkpatrick, 2000). Reconnaissons que chacun de ces niveaux à son importance. En effet, le niveau réaction des participants répond à la question : est-ce que les participants ont aimé la formation ? Il va permettre à l'entreprise de mesurer les sentiments des bénéficiaires suite à une action et d'évaluer leur satisfaction par rapport aux différents aspects de la formation tels que le contenu de l'action de formation, son rythme, sa durée et l'apport des formateurs. Quant à l'apprentissage, on se demande si les participants ont appris ? La réponse à cette dernière va permettre à l'entreprise de connaître à quel point le contenu de la formation a été assimilé par les formés et de mesurer les améliorations obtenues suite à la formation en terme de connaissance, d'aptitude et d'attitude. En d'autres termes, il est question d'évaluer à quel point les apprenants ont effectivement acquis et retenu les connaissances. Alors que l'évaluation du transfert ou encore l'évaluation des

comportements sont des appellations qui correspondent au troisième niveau du modèle Kirk Patrick. Ici, il est possible de se demander la question suivante : y a-t-il une application des connaissances et une amélioration des comportements chez les participants ? Ce niveau mesure l'étendue du transfert de ce qui a été appris en formation lors d'une situation de travail. Il cherche à constater la modification de certains comportements et il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habilités, fruits d'une action de formation, en situation de travail. Enfin, les résultats de la formation sur l'organisation vont se contenter de l'impact des effets de la formation sur l'organisation. Ce niveau désigne l'impact de la formation sur la performance de l'organisation mesuré à travers ses résultats finaux.

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre

Pour la mise en œuvre des suggestions proposées, il faut d'abord que l'entreprise soit pérenne. Ceci nécessite une bonne politique de gestion. De façon plus explicite, si l'entreprise s'est bien gérée, elle pouvait disposer de fond à investir dans la formation. Aussi, il faut que l'entreprise mette à la disposition des employés les outils de travail nécessaires car une chose est d'être formée pour faire, mais l'autre chose est d'avoir avec quoi faire.

CONCLUSION

Au long de notre recherche, deux principaux objectifs ont été assignés, le premier est d''étudier la formation par rapport à la performance du personnel. Le second, résidait dans la détermination des facteurs qui expliquent la formation dans une entreprise qui ajouté au premier forment notre terrain d'étude.

Pour réaliser ces objectifs, plusieurs apports ont été conçus. Ces apports sont essentiellement d'ordre théorique, méthodologique et managérial. Toutefois divers aspects ont été difficiles à cerner formant ainsi les lacunes de notre travail de recherche.

Sur le plan théorique, nous avons essayé de clarifier les concepts et les ambiguïtés sur le sujet de formation. En outre, nous avons montré de l'effet de la formation sur la performance du personnel dans une entreprise. Nous avons, également, souligné les fondements théoriques de la formation. Sur le plan méthodologique, un effort d'analyse de l'existant a été engagé par le recours a deux instruments de recherches : le questionnaire et l'entretien. L'utilisation de ces deux outils nous a fourni un gisement des données et d'informations sur le sujet. Les résultats ainsi obtenus révèlent que la formation influence positivement la performance du personnel de l'entreprise et que la concurrence explique la formation du personnel dans une entreprise. Pour plus assurer sa pérennité, nous avons proposé que l'entreprise instaure une politique de formation ;ce qui va la permettre d'assurer de manière durable sa rentabilité, de satisfaire ses clients, d'impliquer son personnel et d'avoir une relation positive avec son environnement, la politique de formation de l'entreprise soit celle qui donne le sens, la direction, le vers quoi il faut aller ; c'est dire les buts que l'entreprise veut atteindre, celle qui définit le comment (le principe d'organisation à respecter), qu'elle aborde les conditions de réussite et exprime les principe s d'efficacité. Que l'entreprise mette en place une démarche d'évaluation et procède à une évaluation de la formation afin de faire une déclinaison sur les résultats qu'elle génère.

BIBLIOGRAPHIE

- Acemoglu, Daron and Jorn-Steffen Pischke. 1999. "The Structure of Wages and Investment in General Training." The Journal of Political Economy, 107 (3), 539-572.
- Acemoglu, Daron and Jorn-Steffen Pischke. 1999. "The Structure of Wages and Investment in General Training." The Journal of Political Economy, 107 (3), 539-572.
- Almeida, Rita and Pedro Carneiro. 2006. "The Return to the Firm Investment in Human Capital. Discussion Paper Series, no 1937, Institute for the Study of Labor.
- Almeida, Rita and Pedro Carneiro. 2006. "The Return to the Firm Investment in Human Capital. Discussion Paper Series, no 1937, Institute for the Study of Labor.
- Aubert, Patrick, Bruno Crépon et Philippe Zamora. 2009. « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires ». Économie et Prévision, 1 (187), 25-46.
- Aubert, Patrick, Bruno Crépon et Philippe Zamora. 2009. « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires ». Économie et Prévision, 1 (187), 25-46.
- Audrey Baëhr (2008) « Effets sur la productivité et les salaires » ;
- Ballot, Gérard, Fathi Fakhfakh and Erol Taymaz. 2006. "Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers?" British Journal of Industrial Relations, 44 (3), 473-495.
- Ballot, Gérard, Fathi Fakhfakh and Erol Taymaz. 2006. "Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers?" British Journal of Industrial Relations, 44 (3), 473-495.
- Barrett, Alan and Philip J. O'Connell. 2001. "Does Training Generally Work ? The Returns to InCompany Training." Industrial and Labor Relations Review, 54 (3), 647-662.
- Barrett, Alan and Philip J. O'Connell. 2001. "Does Training Generally Work ? The Returns to InCompany Training." Industrial and Labor Relations Review, 54 (3), 647-662.
- Barrette, Jacques et Jules Carrière. 2003. « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines ». Relations industrielles/ Industrial Relations, 58 (3), 427-453.
- Barrette, Jacques et Jules Carrière. 2003. « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines ». Relations industrielles/ Industrial Relations, 58 (3), 427-453.
- Barron, John M., Dan A. Black and Mark A. Loewenstein. 1989. "Job Matching and On-the-Job Training." Journal of Labor Economics, 7 (1), 1-19.
- Barron, John M., Dan A. Black and Mark A. Loewenstein. 1989. "Job Matching and On-the-Job Training." Journal of Labor Economics, 7 (1), 1-19.

- Barron, John M., Mark C. Berger and Dan A. Black. 1997. On-the-Job Training, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Barron, John M., Mark C. Berger and Dan A. Black. 1997. On-the-Job Training, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Bartel, Ann P. 1994. "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs." Industrial Relations, 33 (4), 411–425.
- Bartel, Ann P. 1994. "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs." Industrial Relations, 33 (4), 411–425.
- Becker, Gary S. 1964. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, Gary S. 1964. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, New York: National Bureau of Economic Research.
- BESSON.D, HADDADJ.S «Développer ou recruter les compétences, les stratégies américaine de gestion des compétences »Edition, ©Harmattan, paris, 1999, page 65
- BESSON.D, HADDADJ.S «Développer ou recruter les compétences, les stratégies américaine de gestion des compétences »Edition, ©Harmattan, paris, 1999, page 65
- BESSON.D, HADDADJ.S «Développer ou recruter les compétences, les stratégies américaine de gestion des compétences »Edition, ©Harmattan, paris, 1999, page 65
- BESSON.D, HADDADJ.S «Développer ou recruter les compétences, les stratégies américaine de gestion des compétences »Edition, ©Harmattan, paris, 1999, page 65
- CARLOTTO, Nathalie, concevoir une formation en entreprise, édition Dunod, paris, 2003, page 31.
- CARLOTTO, Nathalie, concevoir une formation en entreprise, édition Dunod, paris, 2003, page 3
- CARLOTTO, Nathalie, concevoir une formation en entreprise, édition Dunod, paris, 2003, page 31.
- CARLOTTO, Nathalie, concevoir une formation en entreprise, édition Dunod, paris, 2003, page 3
- CITEAU Jean Pierre (1997) « La gestion des ressources humaines »,3ème édition Edition Armant Colin, paris
- CITEAU Jean Pierre (1997) « La gestion des ressources humaines »,3ème édition Edition Armant Colin, paris
- Gankpa (2000) « Recruter les compétences »
- Le Louarn et Wils (2001), « Gestion des ressources humaines »

- MANUEL de l'entreprise, procédure de gestion de ressources humaine, juin 2001, page, 01.
- MANUEL de l'entreprise, procédure de gestion de ressources humaine, juin 2001, page, 01.
- MEIGNANT « A manager la formation », éd. D'organisation, paris(1997), p315.
- MEIGNANT « A manager la formation », éd. D'organisation, paris(1997), p315.
- Nouveau Robert 2008
- PERETTI Jean-Marie (2009) « Ressources Humaines et Gestion du Personnel », Collection VUIBERT, 2ème édition, paris 1998, p284.
- PERETTI Jean-Marie (2009) « Ressources Humaines et Gestion du Personnel », Collection VUIBERT, 2ème édition, paris 1998, p284.
- Sekiou L. 2005 p 315 « La compétence un facteur de développement des entreprises »
- Ulrich 2005 « Le savoir diriger » ; 2ème Ed, p74

Annexes

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle à la FASEG dont le thème est intitulé : Analyse des effets de la formation sur la performance du personnel dans une organisation, nous sollicitons votre collaboration à travers vos réponses à ce questionnaire qui est strictement anonyme.

1- Quel est votre sexe ?

Homme ☐ Femme ☐

2- Quel poste occupez-vous ?

Comptabilité ☐

Caisse ☐

Ressources Humaines ☐

Autres(A préciser) ☐

.....

.....

3-Votre catégorie socio-professionnelle

Cadre ☐ Maitrise ☐ Exécution ☐

Autres (A préciser) ☐

4-Ancienneté

0-5ans ☐ ; 05-10ans ☐ ; +de 10ans ☐

5-existe-t-il une politique de formation dans l'organisation ?

Oui ☐ ; Non ☐

6-Avez-vous participé au moins à une formation ?

Oui ☐ ; Non ☐

7-La formation est-elle faite sur votre propre demande ?

Oui ☐ Non ☐

8- Quel type formation avez-vous suivi ?

Professionnelle ☐ individualisée ☐

9- Selon vous, quel est l'objectif de la formation ?

……

……

……

10-Jugez-vous cette formation reçue en adéquation avec votre poste ?

Oui ☐ Non ☐

11-Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation, sont-elles celles dont vous avez besoin dans l'exécution de votre travail ?

Oui ☐ Non ☐

12- La formation suivie est-elle faite dans le but d'améliorer vos compétences ?

Oui ☐ Non ☐

13- Justifiez votre réponse

.....

.....

14- La formation suivie vous rend-t-elle performant ?

Oui ☐ Non ☐

15-Avez-vous constaté une amélioration de votre prestation après la formation ?

Oui ☐ Non ☐

16-Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation, vous permettent-elles d'améliorer votre performance et celle de l'organisation ?

Oui ☐ Non ☐

17- Selon vous, la formation est-elle un facteur de régulation sociale ?

Oui ☐ Non ☐

18- La concurrence explique-t-elle votre formation ?

Oui ☐ Non ☐

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Modèle de Kirk Patrick

NIVEAU	MESURE	QUESTION CLÉ	MÉTHODES OU INDICATEURS	RESTRICTIONS
Réaction	Satisfaction	Comment les participants ont-ils réagi au programme?	Fiches d'évaluation du programme, entrevues, questionnaires, commentaires généraux des participants pendant le programme	Ne peut pas mesurer ce qui est appris, garantir le changement au niveau du comportement ou savoir si l'apprentissage garantira de bons résultats
Apprentissage	Connaissances	Qu'est-ce que les participants ont appris?	Évaluation avant et après le cours, observations par les tuteurs, les gestionnaires et/ou les pairs, évaluation en équipe ou autoévaluation, entrevues et sondages	Ne mesurera pas si les participants ont aimé le programme, si leur comportement sera différent et si les résultats escomptés seront obtenus
Comportement	Application de l'apprentissage et atteinte des objectifs de rendement	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement?	Évaluation avant et après le cours, observations, groupes de discussion, entrevues, sondages auprès de personnes observant les participants, questionnaires	Ne peut pas déterminer si les participants ont aimé la formation et si les comportements ont permis d'obtenir des résultats

Résultats	Application ou répercussions sur la société	Le changement de comportement des participants a-t-il eu des répercussions sur l'organisation?	Les indicateurs comprennent une plus grande productivité, la rentabilité, des ventes et des profits, une réduction du roulement du personnel et des coûts	Ne permet pas de déterminer si les participants aiment la formation, l'ont comprise ou si elle a changé les comportements qu'ils privilégient

Tables des matières

AVERTISSEMENT i

DEDICACE ii

REMERCIEMENTS iii

LISTE DES SIGLES iv

LISTE DES TABLEAUX v

LISTE DES GRAPHIQUES vi

RÉSUMÉ vii

ABSTRACT vii

SOMMAIRE viii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 : 3

Cadre contextuel et théorique de l'étude 3

SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE 4

Paragraphe 1 : Définition et objectifs de l'entreprise 4

1-Définition 4

1.2- Différentes fonctions 5

1.3- Les différents statuts juridiques d'entreprise 5

2- Objectif de l'entreprise 6

3- Valeur ajoutée, profit et pérennité 6

a. La valeur ajoutée 6

b. Le profit 7

c. La pérennité 7

o **Comparatif des différents types d'entreprises** 8

Paragraphe 2 : Les entreprises et leurs classifications 8

1- Les différents types d'entreprises 8

a- Entreprise individuelle (EI) 9

b-EIRL 10

c- SARL 10

d- EURL 11
e- SELARL 11
f- SA 11
g- SAS 12
h- SASU 12
i- SNC 13
j- SCP 13
2- Classification des entreprises 13
a- Taille 14
b- Statut juridique 14
c- Concentration du capital 14
d- Organisation 14
e- Internationalisation 15
f- Secteur 15
g- Activités 15
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE 16
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt 16
Paragraphe 2 : Objectif de l'étude 17
CHAPITRE 2 19
REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE 19
SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèses 20
Paragraphe 1 : Revue de littérature 20
I- Clarification des concepts 20
II- Revue théorique 29
III- Revue empirique 29
SECTION 2 : Méthodologie de recherche 33
Paragraphe 1 : METHODE ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES 33
1- Choix du type de données et d'approche méthodologique 34
2- La revue documentaire 34
3- Observations 34

4- Entretien 34

5- Questionnaire 34

6- L'échantillonnage 35

Paragraphe 2 : Outil d'analyse et condition de vérification des hypothèses 35

1-Traitement des données 35

2- Analyse de contenues 35

3 -Difficultés rencontrées 35

CHAPITRE 3 37

PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 37

SECTION 1 : présentation et analyse des résultats de recherche 38

Paragraphe 1 : Présentation des résultats 38

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses 44

1- Vérification des hypothèses liée à la formation influence positivement la performance du personnel de l'entreprise 44

2- Vérification de l'hypothèse qui stipule que la concurrence explique la formation du personnel dans une entreprise 44

C-Synthèse du diagnostic de l'étude 44

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1 44

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2 44

SECTION 2 : Validation des hypothèses, Implications managériales et Conditions de lise en œuvre . 45

Paragraphe 1 :Validation des hypothèses et Implications managériales 45

Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre 46

CONCLUSION 47

BIBLIOGRAPHIE ..... a

Tables des matières ..... j