

**Participation au colloque international de l'Université de SAIDA**

**- le 10 et 11 Novembre 2009-**

**Intervention de :**

**Mme OUCHENE Nadia -Maître de conférences-**

**De l' Ecole Nationale Supérieure de Commerce(ENSC) et de :**

**Mlle ZAIR Wafia de l'Université d'Alger**

**Thème d'intervention : « La qualification du personnel au cœur de  
la Total Quality Management (TQM) »**

**Axe : Qualification du personnel- Procédure&évaluation –**

**Langue : Français**

## **INTRODUCTION :**

### **Mots- clés :**

**Management des ressources humaines- Système de qualité totale- formation- qualification- compétence- évaluation- performance.**

## ملخص:

أصبحت المؤسسة الجديدة تفكر بشتى طرق للتخلص من ما تعانيه من تقلبات و تذبذبات في السوق . فانتقلت من نظرة ضيقة تركز على تسيير الموارد البشرية معتمدة على قوى العمل لمستخدميها إلى نظرة معتمدة على إدارة أعمال الموارد البشرية هادفة للإنتفاع من قدرة مستخدميها على الإبداع و التجديد مستعملة في ذلك عنصر العولمة. كل هذا، لضمان إستقرارها في الأفق.

تعتمد المؤسسة الحالية إذن على كل ما يتطلبه هذا النوع الجديد من إدارة الأعمال و المؤدي إلى مفاهيم عديدة منها: مراجعة الكفاءات، تقييم الفعالية، نظام الجودة الشاملة و كذا معلوماتية التكوين، التأهيل و التكوين يعتبران العنصران الأساسيان إذن في تسيير نظام الجودة لضمان الكفاءة و منه الفعالية.

نتعرف من ما يلي عن الطرق و الأساليب المعتمدة في تأهيل و تكوين المستخدمين قصد إحداث الرغبة في العمل و الإبداع لديهم بتنشيط عناصر المؤسسة و التي تساهم في إنجاز أغراض التطور.

# **I/ La formation au cœur du Management des Ressources Humaines**

Soulignons d'abord que seules les entreprises conscientes de l'importance des ressources humaines accordent une importance privilégiée au Management des Ressources Humaines (MRH) et donc au : recrutement, à la formation, aux relations sociales etc.

Ceci, en sachant que les tendances environnementales telles que : la globalisation des marchés et l'évolution technologique incitent l'entreprise contemporaine à mobiliser son potentiel humain et ce, pour assurer leur pérennité.

De son côté, la formation est une méthode permettant la mise à jour des compétences acquises afin de faire face au décalage et au retard des connaissances.

Toutefois, une bonne action de formation revendique de l'entreprise une condition préalable réunissant la définition claire de sa politique de formation et la fixation de ses principaux objectifs.

## **1/ Comment est – on passés de la GRH au MRH ?**

En fait, l'environnement de l'entreprise n'étant plus stable comme autrefois, la profitabilité n'est plus issue de la productivité et de la bonne gestion des ressources, plutôt et surtout de l'innovation et donc, de la qualité managériale.

Ainsi, l'entreprise s'est mise à investir davantage dans la tentative d'adéquation des techniques d'autrefois –dites traditionnelles- afin d'affronter le marché avec tous ses impératifs.

L'entreprise qui se veut moderne recherche donc la performance en procédant par le renouvellement de toutes ses méthodes, en l'occurrence dans le domaine de la GRH.

La valorisation des facteurs de production ainsi que leur rentabilisation n'est possible sans une présence humaine habilitée à cet effet. Le MRH consiste alors à : trouver, entraîner, faire travailler et considérer la ressource humaine responsable d'une pareille mission.

## **2/ Quelle différence y-a-t-il entre GRH et MRH ?**

En fait, nous retenons quatre différences essentielles entre la GRH et le MRH à savoir :

- En GRH, l'employé est une source d'énergie basée sur le fruit de son travail grâce à ses bras ; tandis qu'en MRH, il est considéré comme une source d'intelligence basée sur l'imagination de celui-ci.
- Le MRH incite le personnel (en entier) à créer, ce qui suppose que ce dernier travaille et apprend en permanence afin de pouvoir innover continuellement, ce qui permet à son entreprise à devenir plus performante, leader, formatrice et innovante.
- En MRH, le personnel est dirigé par des leaders dont les visions sont orientées vers la vision et la gestion plutôt que par des gestionnaires longtemps préoccupés par la

question « comment faire ? » au lieu de : « comment faire plus rapidement ? », « comment faire plus efficacement ? », « ...plus économiquement » etc.

Le leadership permet alors l'adaptation du personnel à l'évolution des circonstances, ainsi, d'en tirer le meilleur profit.

- Le MRH a l'avantage de favoriser l'environnement externe dans la mesure où il vise l'harmonisation de la vie familiale et la vie professionnelle de l'employé.

### **3/ En quoi consiste le MRH ?**

Précisons d'abord que le MRH possède plusieurs missions dont principalement :

- La détermination des politiques de l'emploi ;
- L'évaluation et la rémunération des salariés ;
- La détermination des politiques de formation ;
- L'information et la communication.

Hormis ces missions, le MRH consiste à :

- Anticiper (concernant la place de l'homme dans le travail) ;
- Identifier (beaucoup plus dans la perspective de la conservation des talents) ;
- Choisir (afin de pouvoir recruter juste) ;
- Accueillir (en vue de la fidélisation des collaborateurs) ;
- Apprécier (pour que chacun se situe clairement) ;
- Rémunérer (ce qui permet d'encourager l'effort de l'employé) ;
- Orienter (en vue d'assurer l'évolution à travers le temps) ;
- Former (en renforçant le professionnalisme et le potentiel) ;
- Animer (en faisant participer en vue de la mobilisation) ;
- Communiquer (ayant pour but d'écouter et de faire participer).

Insistons enfin sur le fait que le MRH possède un ensemble cohérent de principes pouvant être résumés ainsi :

- Le choix, la conservation et la qualification des hommes (dont l'organisation a besoin) ;
- La contribution à un travail collectif, efficace et créateur ;
- Veiller au développement personnel de chacun.

Cet ensemble de principes, une fois retenus et respectés par l'organisation permettent de faire régner un rapport de compétition entre les différents acteurs de l'entreprise, ce qui donne à l'activité de celle-ci un sens purement productif ainsi que de créer des valeurs communes au sein de la dite organisation. Ces principes contribuent donc à :

- L'amélioration de la performance de l'individu ;

- L'intégration (meilleure) de la fonction RH à la stratégie de l'entreprise en vue d'assurer la crédibilité et l'efficacité ;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel de l'organisation (de la meilleure façon possible) ;
- La création de chances (égales) conformément aux compétences et aux potentiels ;
- La réalisation de plusieurs bénéfices dans le domaine des techniques de RH telles que : le recrutement et la sélection, la formation et le développement, l'évaluation enfin du potentiel en vue des récompenses des compétences détectées.

#### **4/ Qu'est ce que la formation ?**

Définissons d'abord la formation à partir des propositions d'un ensemble d'auteurs comme suit :

-(1) « c'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur sont confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

Cette définition s'axe essentiellement sur le principe de l'assurance des fonctions compétentes.

(2) « outil d'adaptation, la formation professionnelle permet aux salariés de perfectionner leurs connaissances et d'évoluer dans leur travail ; pour l'organisation, c'est un moyen de renforcer ou de transformer les compétences disponibles, afin de réaliser ses objectifs de changement ».

Cette définition possède l'avantage de se concentrer sur trois concepts essentiels à la fois : les objectifs d'adaptation et de changement, la perfection des connaissances et la transformation des compétences. Elle est donc plus consistante que la précédente de par sa complémentarité.

(3) « l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technique et économique et de favoriser leur évolution professionnelle ».

Cette dernière définition est beaucoup plus centrée sur la notion de changement du à l'évolution technique et induisant l'évolution professionnelle.

La formation est alors un acte de management ayant pour objet le perfectionnement et la préparation des hommes à leurs tâches actuelles et futures et ce, afin de leur adaptation à tous les postes de travail dans l'entreprise.

Elle est considérée comme étant une source de transformation et de développement des savoirs, du savoir- faire et du savoir- être.

Elle n'est pas considérée comme un choix mais plutôt comme une réponse aux exigences du développement d'une entreprise.

Elle est à la fois : un produit, une situation, un processus et une institution.

On dit qu'elle s'inscrit dans un système à plusieurs niveaux et à plusieurs éléments.

En milieu organisationnel, les objectifs de la formation sont résumés ainsi :

- L'assurance de l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- L'adaptation des employés à des tâches bien déterminés ainsi qu'aux changements dans les emplois ;
- Le maintien d'un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- L'assurance de l'efficacité du personnel par le biais de l'optimisation de l'utilisation du matériel tout en réduisant les accidents de travail ;
- La provocation de meilleurs comportements en milieu professionnel tout en favorisant les attitudes positives induisant ainsi la minimisation des coûts et les pertes de la production en faveur de la qualité ;
- La participation au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- L'accroissement de l'estime de soi chez chaque élément du personnel ;
- L'aide au développement de la prévention en vue de la protection des employés ;
- L'intégration des nouvelles recrues dans le mode du travail ;
- L'adaptation de l'organisation aux exigences de l'environnement vu ses changements assez fréquents.

De ce fait, plusieurs intervenants se trouvent impliqués dans l'action de la formation à savoir :

- La direction des ressources humaines ;
- Le responsable de la formation ;
- Les employés ;
- Les formateurs ;
- Les autres intervenants tels que les institutions d'enseignement ;
- L'Etat législateur ;
- Les syndicats.

Par ailleurs plusieurs méthodes (basées sur des techniques) soutiennent l'action de la formation en empruntant des supports différents en fonction du choix de l'organisation, obéissant habituellement à un certain nombre de règles (4).

## 5/ Qu'est ce qu'une politique de formation ?

On dit souvent que pour éviter la non cohérence entre les diverses unités de l'entreprise et pour prévoir donc les problèmes de convergence des différentes actions via les buts de l'entreprise, on recourt à une pratique de décentralisation revendiquant ainsi la formulation et la diffusion de la dite politique de formation. Selon SOYER (5) «une politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année. Nous considérons d'emblée que pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée. »

Les orientations d'une politique de formation s'articulent autour de six points essentiels :

- Les objectifs (c'est ce qui déclenche une démarche devant correspondre aux ambitions des objectifs globaux ainsi qu'à la politique sociale et de ressources humaines de l'organisation (c'est en fait la réponse à la question pourquoi).
- Les priorités de l'organisation pour l'avenir, et ce, en termes d'objectifs, de populations etc. (quoi).
- La clientèle de la formation ainsi que tous les acteurs contribuant à la réussite de la politique de formation (qui).
- Les procédures capables de faire traduire les objectifs en actions (c'est la réponse à la question comment et où).
- Le choix d'allocations de ressources en fonction du potentiel consenti (combien).

Une politique de formation continue répond généralement à trois finalités (étalées sur le court, moyen et long terme), à savoir :

- La consolidation de l'existant,
- L'accompagnement et la facilitation des changements,
- La préparation de l'avenir.

Nous déduisons de ce qui précède trois sortes d'objectifs à la dite politique de formation décrits comme suit :

- A court terme :
  - Le perfectionnement individuel,
  - Le perfectionnement collectif (visant à améliorer les performances),
  - Les formations d'intégration professionnelle,
- A moyen terme :
  - L'accompagnement du développement et/ou du changement au sein de l'organisation,
  - Le développement des carrières et la facilitation des projets individuels,
  - L'évolution des emplois.

- A long terme :
- Veiller au changement sur tous les domaines,
- Vivre des mutations,
- Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.

La formation étant le moteur de la transformation des ressources humaines, la politique de formation est la base des actions de formation permettant à l'entreprise de s'adapter et de parvenir à une plus grande efficacité grâce au développement des connaissances et des compétences de ses employés.

## **II/L'INGENIERIE DE LA FORMATION EN TANT QU'EXIGENCE DU MRH ET DE LA TQM :**

La formation a pour rôle de contribuer à la réussite des projets. Il s'agit de faire valider le travail technique par le niveau politique dans la mesure où le manager doit s'assurer que les responsables retrouvent leurs orientations en matière de formation, et ce, dans les actions et dans les plans qui lui sont proposés.

### **1/Quelles sont les bases de la qualité du système de formation et quelles démarches qualité appliquer à la formation ?**

En fait, cinq piliers sont reconnus à la qualité du système de formation (selon MEIGNANT. A) ils peuvent être résumés comme suit :

- L'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise ;
- Le processus de décision (politique et plan de formation) ;
- La production et/ou l'achat de programmes de formation ;
- Le suivi et contrôle ;
- La visibilité des résultats.

Le management de la formation cherche alors à mettre sous contrôle la manière dont il satisfait les besoins de ses clients en les identifiant puis en suivant une méthodologie d'analyse de ces besoins (de formation). Ceci, grâce à un bon processus amenant les responsables à intégrer dans leurs prévisions (à chaque étape), la notion de faisabilité (tenant compte des compétences disponibles) et des conditions de réussite (nécessitant d'engager des actions à cet effet). On choisit alors des méthodes de travail en considérant le meilleur rapport qualité/prix et ce, via le degré de professionnalisme recherché et de la méthodologie générale appliquée par les formateurs. On passe alors (de l'étape du suivi) à l'étape de la formulation du tableau de bord afin de rendre compte à la direction des réalisations et des orientations politiques de la formation. C'est sur la capacité de l'entreprise à rendre visible ses résultats, que la fonction formation sera de plus en plus jugée.

En ce qui concerne les démarches qualité appliquées à la formation, deux phases attirent l'attention, à savoir :

- Le contrôle, l'évaluation et l'assurance qualité : rapprocher la qualité et la formation conduit à installer la complémentarité entre l'ingénierie de la formation et les démarches qualité reposant ainsi sur un processus qui se doit d'être maîtrisé dans l'ensemble de ses étapes. L'assurance qualité est donc fondée sur l'anticipation et sur les normes afin de vérifier que les décisions prises conduisent bien à la production de compétences.
- La formation comme processus de qualité : le processus de formation est bien un processus de qualité permettant de faciliter le passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande ? ce qui nécessite une évaluation de la formation focalisé sur le processus de production de la formation, et donc, sur la qualité de ses étapes. La formation se doit alors de poursuivre les stratégies d'entreprise tout en empruntant des pratiques optimisées.

## **2/Quelle normes sont prévues au développement de la qualité de la formation ?**

C'est en recherchant la certification que les entreprises sont entraînées dans la notion de qualité. Les normes permettent à celle-ci de renforcer ses relations clients d'une part, et la gestion de ses compétences d'autre part, ce qui garantit l'amélioration de la performance. A cet effet, sont prévues les normes ISO et AFNOR.

La norme ISO 9001, version 2000 consacre un paragraphe au thème « compétences et formation », elle comporte les points suivants :

- La détermination des compétences requises ayant une incidence sur la qualité du produit ;
- La mise en place des actions de formation ;
- L'évaluation de l'efficacité des actions entreprises ;
- L'assurance que les membres du personnel ont conscience de la pertinence de leurs activités par rapport à la qualité des produits ;
- L'enregistrement des traces appropriées concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

LE BOTERF Guy (6) propose un résumé de quelques point-clés pour la formation extraits des normes de 9001 à 9004 comme suit :

- ISO 9001 : Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation.
- ISO 9002 : assurer la maîtrise des processus qui permettent de satisfaire les exigences de qualité des clients.
- ISO 9003 : effectuer les contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte des exigences de qualité des clients.

- ISO 9004 : fournir des références, des points de repère, issues de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité.

Il revient à dire enfin que, sous ces conditions, la formation va dans le sens de la pertinence, de l'efficacité, du dynamisme et de l'excellence, ce qui permet l'équilibre entre les besoins de l'entreprise en compétence et en qualification d'une part, et les attentes du personnel comme moyen de progression, de motivation et d'adhésion au projet de l'entreprise d'entre les besoins de l'entreprise en compétence et en qualification d'une part et les attentes du personnel comme moyen de progression, de motivation et d'adhésion au projet de l'entreprise d'autre part.

### **3/Pratique de l'ingénierie de la formation :**

Pour ce faire, qu'est ce que l'ingénierie?

Selon LE BOTERF. G (7) la définit comme suit : « l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseau de télécommunication etc.) en vue :

- D'optimiser l'investissement qu'il convient ;
- D'assurer les conditions de sa viabilité. »

Pour sa part, l'ingénierie de la formation est la conception des programmes de formation sur mesure : c'est un ensemble de démarches méthodologiques et d'approches systémiques, c'est en fait un ensemble coordonné de travaux méthodiques de conception et de réalisation du système de formation.

L'ingénierie de la formation peut donc porter sur de grands systèmes (plan pluriannuel de formation par exemple) ; ou sur des micros systèmes de formation (tels que les actions ou cycles de formation).

L'efficacité du processus de l'ingénierie de la formation dépend à la fois du bon choix des instruments à utiliser et de la qualité de la démarche participative qui y sera appliquée.

En général, on distingue deux types d'ingénierie à savoir :

- L'ingénierie du plan de formation : ensemble de démarches méthodologiques s'appliquant à la conception d'une action ou d'un dispositif de formation ;
- L'ingénierie pédagogique : c'est une fonction d'études, de conception et d'adaptation des méthodes et/ou des moyens pédagogiques.

De son côté, VIALLET. F. (8) distingue quatre catégories d'ingénierie de la formation :

- L'ingénierie concernant la conception de tout un système ou d'une cible, visant à générer des futurs professionnels ;
- L'ingénierie du dispositif de formation continue dans une entreprise ou dans une organisation ;
- L'ingénierie visant à réhabiliter une pratique de formation en proie à des dysfonctionnements, à une perte d'efficacité, à une crise de pertinence de ses missions ;
- L'ingénierie consistant à faire du milieu du travail un « milieu éducatif ».

De ce qui précède, on comprend que l'ingénierie de la formation est un ensemble d'activités capables de maîtriser, de synthétiser les informations et les données nécessaires à l'analyse, à la conception, à la réalisation et à l'évaluation de la formation. D'où les quatre étapes suivantes :

- L'identification et l'analyse des besoins de formation ;
- La conception du plan de formation ;
- La coordination et la réalisation de ce plan ;
- L'évaluation des actions de formation ainsi que ses effets.

Qu'en est-il à propos du suivi et de l'évaluation de la formation ?

En fait, le suivi de la formation permet la mise en poste des travailleurs formés utilisant les nouvelles compétences, l'évaluation de la qualification, et un bilan général de l'action.

Tandis que l'évaluation, elle a pour objet la production d'un jugement de valeurs au cours ou à l'issue de la formation. Elle vise à mettre la formation sous contrôle et à en améliorer l'efficacité, elle aide à la prise de décision et à l'adaptation des mesures correctives.

L'évaluation de l'action de formation est un élément central dans le processus de l'ingénierie de celle-ci.

Quatre niveaux d'évaluation sont possibles, il s'agit de (9) :

- L'évaluation de satisfaction,
  - L'évaluation pédagogique,
  - L'évaluation post formation (ou du transfert sur les situations de travail),
  - L'évaluation des effets de la formation ou le retour sur l'investissement.
- Dans la perspective que la formation est un investissement, l'évaluation permet d'y observer les résultats et d'apprécier les retombées du dit investissement.

#### **4/Procédure de l'ingénierie de la formation au sein de la BEA :**

Pour présenter globalement la BEA, nous nous contentons de dire que c'est une institution qui gère un portefeuille composé d'entreprises du secteur public, des mines, des grands travaux, des industries et du secteur privé.

L'objectif principal de la BEA est de financer le commerce extérieur et de développer les rapports économiques de l'Algérie avec les autres pays.

C'est une banque commerciale qui octroie des crédits à court, moyen et long terme en fournissant une panoplie de services à ses clients.

La direction de la formation se place sous l'autorité hiérarchique de la direction générale adjointe et s'intègre dans la structure « développement interne et soutien aux activités », ses sous-structures sont les suivantes :

- Département « ingénierie de la formation, programmation et suivi »,
- « Centre de formation » composé d'un service de documentation,
- Service de « gestion administrative » rattaché à la direction.

La politique de la BEA en matière de formation s'intègre dans son plan de développement, elle est basée principalement sur une planification annuelle et pluriannuelle; elle concerne les activités bancaires et celles liées au management, à l'apprentissage de l'informatique, des langues etc.

A travers une enquête qui a été réalisée par des stagiaires au sein de la BEA, les résultats suivants s'annoncent :

- La démarche de l'ingénierie de la formation au sein de la BEA : a pour étapes :
  - identification des besoins : pour ce faire, on utilise des enquêtes à base de questionnaires auprès de la population cible (échantillon sélectionné selon plusieurs critères) et des entretiens avec la hiérarchie.
  - Une fois les besoins en formation identifiés, des directions de la BEA doivent fournir leur demande de formation avant la fin de l'année à la direction de la formation afin que celle-ci entame le plan de formation de l'année n+1.
- Le recensement des besoins de formation : les responsables des structures sont impliqués dans ce processus afin qu'ils puissent participer à la prise de décision concernant la formation de leurs subordonnés. Les résultats de ces recensements sont traduits en programmes didactique et pédagogique.
- L'élaboration du plan de formation : c'est le résultat de la participation et de la consultation de tous les acteurs de l'institution via le plan de formation lequel est traduit en programmes et actions, en politique, en choix et en objectifs de formation.
- La fixation du budget de formation : Il devrait être supérieur ou égal à 1,5% de la masse salariale de l'institution.

- La préparation du cahier de charges : il est préparé par la direction de la formation en collaboration avec les spécialistes de l'ingénierie de la formation et les opérationnels des activités concernées.
- Le choix de l'organisme de formation : c'est la responsabilité de la direction de la formation, ce choix est opéré en conformité avec les exigences du cahier de charges.
- Le choix des candidats à la formation : la hiérarchie et la direction de la formation décident, au moment de l'élaboration du plan, des noms des candidats en fonction de leurs disponibilités et de leur remplacement éventuel.
- La convocation des candidats à la formation : le plan de formation et le planning des actions prévoient le déclenchement de la convocation des candidats inscrits.
- La réalisation : il s'agit de s'assurer que les actions de formation se déroulent dans les conditions prévues tout en veillant sur l'atteinte des objectifs pédagogiques fixés.
- Le suivi de la formation : il se fait en parallèle avec le respect des plannings de déroulement et des programmes.
- L'évaluation : c'est le moment où les responsables de la formation construisent une opinion sur la valeur de la formation, c'est la direction de la formation qui s'en charge.

- Exemple de montage d'une ingénierie de formation au sein de la BEA :

Il s'agit de la formation des directeurs d'agences BEA ; la démarche suivie par la BEA a été axée sur une méthodologie basée sur un questionnaire adressé aux directeurs d'agences et du remplissage d'une grille d'identification des besoins de formation, ayant permis de se renseigner sur la situation professionnelle de la population cible, de leur niveau académique et de déceler leurs besoins en matière de formation.

La réalisation de l'action de la formation en question a eu pour base un rapport dont les principales rubriques sont :

- Le centre de formation : ESB (Ecole Supérieure des Banques).
- Le nombre de groupes : 4 (entre 18 et 19 éléments par groupe).
- Le programme pédagogique : 5 modules (étalés sur 5 jours chacun).
- Le planning de formation : il contient pour chaque module les détails concernant les durées de formation par groupe.
- Les animateurs : sont en interne (par rapport à l'ESB) ou des bureaux de consulting externes.
- Méthodes et outils utilisés : le cours magistral, la prise de notes, les photocopies et le data-show.
- Le suivi et l'évaluation de la formation : elles se font suivant les détails du cahier de charges et la convention avec l'ESB. L'évaluation se fait à chaud (par des contrôles organisés par l'ESB) ou à froid (au poste de travail, 2 mois au minimum après la formation).

### **III/ MOTIVATION ET PERFORMANCE DE LA RESSOURCE HUMAINE :**

Selon AUBERT. N. (10) « la motivation concerne l'aspect dynamique de l'entrée en relation d'un sujet avec lui-même » ; c'est en fait la façon dont nous nous situons avec nous-mêmes, et ce, par rapport au monde qui nous entoure (personnes, situations, projets etc.).

La motivation est donc l'ensemble des forces qui poussent un individu à s'engager dans un comportement bien déterminé.

#### **1/ Types de motivations :**

Il existe en fait trois types de motivations (11) à savoir :

- La motivation extrinsèque : elle résulte d'une promesse ou d'une action extérieure ;
- La motivation intrinsèque : elle provient de l'individu lui-même et favorise la satisfaction des besoins fondamentaux ;
- La motivation instrumentale : dans ce type de formation, le travail n'est qu'un moyen de se procurer des satisfactions extra professionnelles.

En fait, les sources de motivation sont très nombreuses en entreprise, à savoir :

- Le recrutement,
- La formation,
- La gestion de carrière,
- La communication.

En management motivant par contre, les sources de motivation sont :

- Le leadership adaptatif,
- L'esprit d'équipe,
- La reconnaissance,

En management participatif, il s'agit des sources suivantes :

- La direction par objectifs,
- La délégation de pouvoirs,
- Le brainstorming,

Le travail motivant quant à lui, offre les sources suivantes :

- L'enrichissement des tâches,
- Le changement de la nature du travail.

Enfin, insistons sur le fait que de nos jours, tous les niveaux d'activité doivent acquérir de nouvelles compétences permettant le développement personnel face aux nouvelles exigences de travail ; dans cette optique, trois stratégies permettent d'apporter quelques possibilités de stimuler la motivation, à savoir :

- TQM (total quality management),
- JIT (just in time),
- AMT ( advanced manufacturing technology).

## **2/ Evaluation des performances :**

« Gérer les performances des ressources humaines est aujourd'hui devenu un capital, puisqu'il s'agit de gérer simultanément des objectifs à atteindre en termes de délais, de coûts, de variété de production, de flexibilité, d'innovation ou de qualité » (12).

Quand on dit qu'une entreprise est performante donc, cela signifie qu'elle est capable d'enrichir son projet organisationnel, et cela, par la qualité de son personnel.

Le concept de performance se trouve largement complexifié aujourd'hui du fait de son évolution, en fait, il a connu trois étapes :

- L'étape où la performance se mesure à l'économie du temps d'exécution,
- L'étape où la performance se mesure à la prescription juste de l'action,
- L'étape où la performance se mesure par la responsabilité économique des salariés.

Quant à l'évaluation des performances, elle permet à la hiérarchie d'évaluer les salariés dans leurs fonctions tout au long de leur carrière.

Pour ce faire, on recourt aux standards de performance dont les critères de choix doivent être à la fois spécifiques, mesurables et réalistes.

Cette évaluation est fondée soit sur des critères, soit sur des résultats.

## **3/Impact de la motivation sur la performance :**

La célèbre formule de VROOM affirme que la performance ne peut être obtenue que par la combinaison de la motivation avec la compétence.

Qu'est ce que la compétence ?

Elle peut se résumer en trois concepts à savoir (13) :

- Le savoir- faire (recrutement et formation),
- Le pouvoir- faire,
- Le vouloir- faire.

Quel serait le lien entre la compétence et la performance ?

Evaluer la compétence, c'est vérifier qu'une possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière.

Mesurer la performance, c'est vérifier si des objectifs préalablement définis ont été atteints et ce, par rapport à des indicateurs bien précis.

La compétence est donc un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance.

Quel serait le lien entre la motivation et la performance ?

Au moment de la satisfaction d'un besoin, l'individu ressent une satisfaction qui engendre une motivation possible engendrant également des actions positives possibles, ce qui génère une performance de l'organisation.

La performance de l'entreprise est donc le fait que, sous la conduite des dirigeants, le personnel réalise les objectifs qui lui ont été fixés.

#### **4/ Résultats d'une «étude empirique auprès de l'entreprise Pfizer INC :**

Etant la première entreprise de médicaments dans le monde, Pfizer est également le premier investisseur en recherche biomédicale privée. Elle travaille à créer des médicaments qui seront les innovations de demain.

Ses domaines d'activité sont multiples, à savoir : la santé humaine, la santé grand public, la santé animale et les autres activités.

Après avoir été associé au groupe pharmaceutique Algérien SAIDAL de 1999 à 2008, PFIZER Pharm Algérie (PPA) a racheté toutes les parts de la société mixte « Pfizer Soidal Manufacturing », ce qui fait de lui l'actionnaire unique des unités spécialisées dans la fabrication et le conditionnement des produits pharmaceutiques et chimiques spécifiques ou de toute autre spécialité pharmaceutique.

L'étude empirique a été élaborée par des stagiaires auprès de Pfizer Pharm Algérie à base d'une enquête qualitative reposant sur l'entretien ayant pour cible le directeur des ressources humaines, en vue de cerner les différents outils de motivation ainsi que divers indicateurs de performance.

Les questions essentielles de l'entretien peuvent être cernées comme suit :

Q1 : Quels sont les outils les plus utilisés pour impliquer vos collaborateurs et préserver leur motivation ?

Q2 : En termes d'efficacité, comment jugez-vous la politique de motivation ? Autrement dit, reflète-elle l'objectif pour lequel elle est mise en place (à savoir la performance) ?

Q3 : Quels sont les divers indicateurs qui vous permettent d'évaluer les délégués ?

Les principaux résultats sont comme suit :

- Il s'avère que les outils les plus prépondérants en termes de motivation sont les facteurs non mesurables du fait qu'ils stimulent la motivation durable, et de ce fait, le management participatif, la récompense matérielle (salaire, bonus, véhicule, assurance santé internationale et indemnités découchées).
- Les facteurs stimulant la motivation sont alors responsables du rendement du personnel et en particulier de la rentabilité de l'entreprise en général (en faisant allusion au cas des délégués médicaux). Les récompenses matérielles représentent le facteur le plus attrayant en matière de motivation du personnel.
- Il est certes difficile de concevoir des critères fiables et pertinents afin d'évaluer le personnel et ce, vu l'ambiguïté et parfois l'inexistence des informations démontrant le rôle direct du délégué médical dans la prescription médicale. Ceci n'empêche pas que PPA a mis en place un guide d'évaluation de la force de vente.

L'approche quantitative de l'étude est basée sur un questionnaire diffusé auprès de 98 délégués médicaux de PPA et ce, en vue de mesurer le degré de motivation des délégués et de démontrer la relation entre la motivation et la performance.

Les résultats essentiels de l'étude quantitative nous amène à dire que :

- 85% des délégués médicaux sont très motivés (soit 53,33% des interviewés), ce qui nous laisse penser que la politique motivationnelle de Pfizer est performante.
- L'étude statistique de la corrélation (sur Excel) entre la motivation et la performance grâce au calcul du taux de corrélation dont la valeur est de 0,77, ce qui démontre l'existence d'une relation proportionnelle importante entre le degré de motivation et le niveau de performance.

Le salaire étant toujours le facteur prépondérant de la motivation, ce qui n'empêche pas que d'autres facteurs demeurent motivants tels que la reconnaissance et les promotions, l'autonomie dans la décision ainsi que le système d'évaluation et de récompense.

- (1) VATIER. R « Développement de l'entreprise et promotion des hommes ». Ed° Paris . 1986. P 56-57.
- (2) LOUART. P « Gestion des ressources humaines ». Ed° Eyrolles Université. Paris. 1994. P146.
- (3) CITEUA. J. P. « Gestion des ressources humaines ». Ed° Eyrolles Universit2. Paris. 1996. P 138.
- (4) MEIGNANT. A. « Manager la formation ». Ed° Liaisons. Paris. 2003. P 246.
- (5) SOYER. J. « Fonction Formation ». Ed° d'Organisation. Paris. 1999. P 48.
- (6) LE BOTERF.G. « Ingénierie et évaluation des compétences ». Ed° d'Organisation. Paris. 2004. P445.
- (7) LE BOTERF. G. « L'ingénierie du développement des ressources humaines : de quoi s'agit-il ? », in éducation permanente, N°81. 1985. P 145.
- (8) VIALLET. F. « L'ingénierie de la formation ». Ed° d'Organisation. 1997. P47.
- (9) MEIGNANT. A. « Manager la formation ». Op cit. P343.
- (10) AUBERT. N. « Diriger et motiver ». Ed° d'Organisation. Paris. 1997. P 11.
- (11) MONTSERRAT. X. «Comment motiver ». Ed° d'Organisation. Paris. 2004. P19.
- (12) FERICELLI. A. M. et SIRE. B. « Performance et ressources humaines ». Ed° Economica. Paris. P19.
- (13) AUBERT. J. et collaborateurs. «Management des compétences ». Ed° Dunod. Paris. 2005. P70.