

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique  
en « Management des organisations »

### L'impact de la formation sur la performance des employés

Cas : cimenterie Sour El Ghozlane Bouira

Élaboré par : Sofiane LIMAM

Les membres de jury

MEZAACHE Lyazid	Président
BENABBOU Nassima	Encadreur
MELLOUD Sidali	Examineur

Année Universitaire 2021/2022

## **RÉSUMÉ**

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence l'impact de la formation sur la performance des employés de la cimenterie Sour El Ghozlane de BOUIRA.

Pour ce faire, nous avons adopté une démarche quantitative par la réalisation d'un questionnaire. Ce dernier a été remis à 75 employés de différentes catégories socioprofessionnelles, 68 questionnaires ont été récupérés. Pour déterminer la relation existante entre nos deux variables, à savoir : la formation et la performance des employés, les données ont été traitées et analysées par le logiciel SPSS.

Après analyse, les résultats de notre recherche montrent une forte relation entre la formation et les dimensions de la performance des employés de SCSEG BOUIRA.

**Mot clés** : formation, performance, employés, performance des employés

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to highlight the impact of training on the performance of employees of cement factory Sour El Ghozlane BOUIRA.

To do this, we adopted a quantitative approach by conducting a questionnaire. The questionnaire was given to 75 employees from different socio-professional categories, and 68 questionnaires were collected.

In order to determine the relationship between our two variables, i.e. training and employee performance, the data was processed and analyzed using SPSS software.

After analysis, the results of our research show a strong relationship between the training and the performance dimensions of the employees of SCSEG BOUIRA.

Key words: training, performance, employee, employee performance

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التدريب على أداء العاملين في مصنع أسمنت صور الغزلين البويرة

عندما يتم البحث عن الدراسة، من خلال تحليل الاستبيانات، أوضحت أهمية مساهمة التدريب في التأثير SCSEG BOUIRA. على أداء موظفي

وفي هذا الصدد قمنا بدراسة كمية، بعد توزيعنا ل 75 استبيان تم استرجاع 68 استبياناً من أفراد العينة، بعد الإجابة على استبيان تم توزيعه على الفئات الاجتماعية والمهنية المختلفة. يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقة التدريب بأبعاد أداء الموظفين على الشركة قيد الدراسة. نجد علاقة قوية للتدريب بأبعاد أداء الموظفين..

لتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين SPSS تمت معالجة النتائج وتحليلها بواسطة برنامج

الكلمات المفتاحية: تدريب، أداء، عامل، أداء العاملين

### **Remerciement**

*Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir aidé à mener à bien cet humble travail.*

*C'est avec une joie immense et le cœur ému que je dédie ce **mémoire** à mes chers **parents** leurs affections inépuisables et leurs précieux conseils. Ils n'ont cessé de prier pour moi durant mon cursus scolaire et m'ont encouragé régulièrement.*

*Remerciement vont également à ma grand-mère **Skoura**.*

*Mes profonds remerciements envers mon encadrante Dr. **Nassima BENABBOU** pour ses conseils et sa présence.*

*Mes derniers remerciements à ma famille et à toute la famille de l'École Nationale Supérieure de Management.*

## Liste des tableaux

N° du tableau	Titre	Page
01	représente Les avantages et les limites de modèle de Kirk Patrick :	27
02	représente le coefficient de fiabilité Alpha Cronbach pour le questionnaire	51
03	Répartition des membres de l'échantillon selon le genre	52
04	Répartition des membres de l'échantillon selon la tranche d'âge	53
05	Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique	54
06	Répartition la corrélation entre la formation et les dimensions de performance des employés	55
07	Répartition la corrélation entre la formation et la performance des tâches	56
08	Répartition la corrélation entre la formation et la performance adaptative :	57
09	Répartition la corrélation entre la formation et la performance contextuelle	57

**Liste des Figueres**

<b>N° de figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Répartition le modèle d'évaluation de krik patrik	26
02	Répartition le modèle de EEE (efficacité, efficience, économie)	29
03	Répartition des membres d l'échantillon selon le genre	52
04	Répartition des membres de l'échantillon selon la tranche d'âge	53
05	Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique	54

**Liste des annexes**

<b>N° d'annex</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Le questionnaire	70
02	L'organigramme de l'entreprise	73

## Table des matières :

<i>RÉSUMÉ</i> .....	<i>I</i>
<i>Remerciement</i> .....	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>IV</i>
<i>Liste des Figures</i> .....	<i>V</i>
<i>Liste des annexes</i> .....	<i>VI</i>
<i>Table des matières :</i> .....	<i>VII</i>
<i>Introduction :</i> .....	<i>2</i>
<i>CHAPITRE I : CADRE</i> .....	<i>3</i>
<i>THEORIQUE ET CADRE CONCEPTUEL</i> .....	<i>3</i>
<i>Section 1 : Revue de littérature</i> .....	<i>4</i>
<i>Section 2 : Cadre conceptuel</i> .....	<i>9</i>
<i>1.Contexte de recherche :</i> .....	<i>9</i>
<i>2.La pertinence de la recherche :</i> .....	<i>9</i>
<i>3.Les questions et les hypothèses de la recherche :</i> .....	<i>9</i>
3.1. La question principale et les sous questions :.....	<i>9</i>
3.2. Les hypothèses : .....	<i>9</i>
<i>4.Le terrain de la recherche :</i> .....	<i>10</i>
<i>5.Les parties de la recherche :</i> .....	<i>10</i>
<i>I. Des fondamentaux sur la formation :</i> .....	<i>11</i>
1.Le concept de la formation :.....	<i>11</i>
1.1. L'évolution de la formation :.....	<i>11</i>
1.2. Définition la formation : .....	<i>11</i>
1.3. Les objectifs de formation :.....	<i>12</i>
1.4. La politique de la formation : .....	<i>13</i>
1.6. Le processus de formation : .....	<i>15</i>
<i>2.L'ingénierie de la formation</i> .....	<i>20</i>
2.1. Les besoins de formation : .....	<i>20</i>
2.2. Les types de la formation : .....	<i>21</i>
2.3. Le plan de formation : .....	<i>22</i>
2.3.1. Les outils d'aide à la construction du plan de formation : .....	<i>22</i>

2.3.2. La réalisation et suivi du plan de formation : .....	24
2.3.3. L'évaluation de formation : .....	25
Les avantages et les limites de modèle de Kirk Patrick : .....	26
<b>II. Des fondamentaux sur la performance : .....</b>	<b>27</b>
1. Le concept de la performance : .....	27
1.1. Définition la performance : .....	27
1.2. Les composants de la performance : .....	27
1.3. La performance interne et externe : .....	28
<b>1.4. La performance et la compétence : .....</b>	<b>29</b>
1.5. L'évaluation de la performance : .....	29
1.6. Les différents aspects de performance .....	31
1.7. Typologie de définition de performance globale : .....	34
2. Les dimensions de la performance des employés : .....	34
3. L'évaluation de performance des employés : .....	37
<b>4. L'effet de la formation sur la performance : .....</b>	<b>38</b>
4.1. L'effet de la formation sur la performance des employés : .....	38
4.2. L'effet de la performance sur l'entreprise : .....	39
4.3. Les autres facteurs affectant la performance des employés : .....	40
a) La relation direction-subordonné .....	40
b) Les conditions de travail .....	41
c) Système de récompenses : .....	41
d) Syndicalisation de la santé : .....	41
e) Le Travail d'équipe : .....	42
Conclusion : .....	42
<b>CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>43</b>
<b>I. L'approche méthodologique et organisationnel .....</b>	<b>44</b>
<b>1. L'approche méthodologique : .....</b>	<b>44</b>
1.1. Les techniques utilisées : .....	44
1.1.1. Le questionnaire : .....	44
1.1.2. L'analyse documentaire .....	44
<b>1.3. Échantillon d'étude : .....</b>	<b>45</b>
<b>1.4. L'analyse des données : .....</b>	<b>45</b>
<b>2. présentation de la société de production de cimenterie Sour El Ghozlane .....</b>	<b>46</b>

2.1.Première condition : l'origine et la localisation géographique de cette entreprise. ....	46
2.1.2.La mise en place de cette unité :.....	46
2.1.3. Emplacement géographique de l'unité :.....	46
2.1.4.1. Objectifs et structure organisationnelle de l'entreprise. ....	46
2.4.1. Objectifs de l'entreprise :.....	46
a) Structure organisationnelle de l'entreprise : .....	47
<b>CHAPITRE III :       DISCUSSION DES       DONNEES ET ANALYSE LES RESULTATS.....</b>	<b>49</b>
<b>1. Résultat et discussion : .....</b>	<b>50</b>
1.1. Les caractéristiques d'échantillon :.....	50
Le coefficient alpha de Cronbach :.....	50
<b>2. Discussion des hypothèses :.....</b>	<b>57</b>
➤ <b>La relation entre la formation et les différentes dimensions de performance :.....</b>	<b>57</b>
➤ <b>La relation entre la formation et chaque dimension de performance :.....</b>	<b>57</b>
<b>3. Synthèse des résultats : .....</b>	<b>58</b>
<b>4. Suggestions et recommandations : .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliographie :.....</b>	<b>65</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>69</b>



# **Introduction**



## introduction

### Introduction :

Depuis la création de l'entreprise jusqu'à notre époque actuelle, la performance reste un enjeu majeur soit pour les organisations à l'objectif d'améliorer leur efficacité de travail ou bien pour les individus pour trouver un nouvel emploi. La première étape pour bénéficier de meilleurs rendements et de meilleures performances c'est la formation.

La formation est l'un des moyens les plus importants sur lesquels l'organisation s'appuie pour aligner les exigences du poste. Elle montre les capacités et les compétences des individus, car elle vise principalement à développer les capacités des individus et à leur fournir des compétences et des connaissances. Elle change leurs attitudes et développe leur comportement dans un sens différent de celui auquel ils sont habitués, sauf dans un sens que l'administration considère comme le plus adapté au travail et le plus bénéfique du point de vue de l'efficacité.

Par conséquent, les organisations modernes ont accru leur intérêt pour la formation, car c'est l'un des meilleurs moyens de faire le lien entre la qualité des services et entre les personnes travaillant dans l'organisation d'une manière qui assure la réalisation des objectifs de l'organisation avec la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, car la formation est devenue un outil essentiel sur lequel s'appuient toutes les institutions qui souhaitent améliorer leurs services.

C'est à partir de cette réflexion que nous avons jugé important d'aborder ce thème, sur « l'impact de la formation sur la performance des employés » dans les entreprises algériennes et plus précisément la société de cimenterie Sour El Ghoulane.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié l'enquête par questionnaire comme outil principal de collecte des données auprès des salariés de cimenterie Sour El Ghoulane.

cette enquête vise à étudier **la relation entre la formation et les différentes dimensions de la performance.**



# CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

## Chapitre 1

### Section 1 : Revue de littérature

Pour élaborer le questionnaire on a prôné la recherche de **Rabindra KUMAR PRADHAN et Alatendu KESARI JENA** dans le titre : (**Employee Performance at Workplace**)

Cette recherche ont fallu par Rabindra KUMAR PRADHAN et Alatendu KESARI JENA ont exploré les domaines concomitamment pour étendu la portée de la performance des employées en tant que domaine majeure de l'efficacité des ressources humaines. Sur la base de la littérature et des commentaires d'universitaires et de professionnelles de l'industrie , un cadre conceptuel ainsi qu'un instrument de 42 items sur la performance des employés ont été proposer pour validation empirique. L'instrument a obtenu des opinions empiriques d'experts sur ces dimensions et déclarations sont proposés l'analyse initiale du rapport de validité du contenu (CVR) de l'instrument a abouti à 38 éléments ayant une valeur CVR de 0.49 et plus avec 75% d'acceptabilité d'après l'analyse d'experts. Les éléments retenus ont été prélever pour l'enquête de terrain. Au total, 361 cadres d'organisations de fabrication et de service indienne les auteurs ont répandu a l'échelle de performance des employées en 38 points. L'analyse factorielle d'exploratoire a révélé trois facteurs distincts de la performance des employés qui constitution la nouvelle échelle : la performance des tâches , la performance adaptative et la performance contextuelle (TAC).

L'étude de fiabilité sur l'échantillon a révélé une cohérence interne significative sur l'échelle totale ( $\alpha=0.80$ ) ainsi que sur les trois sous échelles (est allé de 0.80 à 0.91) le cadre prescrit offre une compréhension inclusive de la nature et des subtilités du rendement des employées. Ils sont proposé que les responsables des ressources humaines et les praticiens du comportement organisationnelle (OB) utilisaient les informations tirées des facteurs explorés pour créer et maintenir un meilleur environnement de travail. Dans une perspective appliquée, l'instrument proposé et ces conclusions correspondantes devraient fournir des informations pour la conception de politiques spécifiques à l'organisation pour améliorer la performance des employés .

## Chapitre 1

### Les études précédentes :

#### 1) L'importance de la formation et du développement (F & D) et de la performance des employés

Cette étude est menée en tenant compte de l'importance de la formation et du développement (F & D) et de la performance des employés pour les entreprises à tous les niveaux et dans tous les secteurs.

Le secteur bancaire est choisi comme représentant en raison de son rôle de soutien dans l'économie de tout pays. Il est essentiel pour les entreprises de services de maintenir au niveau des connaissances et des compétences de leurs employés en raison de la saturation mondiale qui se produit dans les services. Les économies sont de plus en plus axées sur les services et la concurrence s'accroît et se renforce à pas de géant. Dans une telle situation, il devient primordial pour les organisations, en particulier les organisations de services comme les banques, d'acquérir des nouvelles connaissances pour être compétitives, de stocker et de préserver ces connaissances, puis de les transmettre aux employés les auteurs en utilisant une approche organisée et méthodique. Or, quelle pourrait être cette approche si ce n'est la conception de programmes de formation et de développement stratégiques et bien adaptés ? Compte tenu de tout cela, une approche descriptive et explicative a été choisie pour mener à une étude visant à vérifier l'impact de la formation et du perfectionnement sur le niveau de performance des employés travaillant dans les banques du Pakistan.

Trois objectifs ont été définis pour cette étude : l'évaluation des pratiques actuelles, la vérification de l'impact et la proposition d'un meilleur investissement dans la formation et le développement. Cette étude a été réalisée en sélectionnant six banques représentatives de Bahawalpur (Bank Alfalah Limited, Muslim Commercial Bank, Habib Bank Limited, Allied Bank Limited, National Bank of Pakistan et Bank of Punjab) comme unité d'échantillonnage. Les employés de ces banques ont reçu un questionnaire structuré qui a été conçu pour mesurer particulièrement l'influence de la T & D sur les compétences des répondants comme la connaissance du travail, la qualité et la quantité du travail, les compétences fonctionnelles, et leurs motivations et loyautés. La collecte des données a été effectuée en prenant un échantillon de 150 employés et en recevant 104 réponses valides en utilisant un échantillonnage de commodité et

## **Chapitre1**

de référence. L'analyse a été effectuée par l'application de tests de fréquence et de diagrammes à barres sur les taux de réponse dans SPSS. Cela donne à l'étude une direction quantitative et empirique pour les résultats.

Ensuite, les chercheurs (Les chercheurs ensuite) ont vérifié l'influence du T & D sur les compétences et les attitudes mentionnées ci-dessus pour les associer au niveau de performance des employés dans les banques du Pakistan, comme présenté dans le modèle conceptuel. Les principales conclusions sont que la plupart des employés sont d'accord avec les énoncés des articles en indiquant clairement que le T & D a un impact positif sur leurs connaissances du travail, la qualité et la quantité du travail, les compétences fonctionnelles, ainsi que sur leur motivation et leur loyauté, et que ces éléments sont tous liés à leur performance, soit fortement ou modérément, mais dans une direction de soutien.

Par conséquent, l'étude conclut que le T & D a un impact positif sur la performance des employés dans les banques du Pakistan. (TANVEEN, 2015)

### **2) L'impact des programmes de formation sur la performance : étude de cas de la Compagnie d'Assurance Algérienne CAAT -Annaba Alger-**

Dans cette étude, le chercheur vise à évaluer l'impact des programmes de formation sur le rendement des employés, car la formation de l'humain est l'un des éléments les plus importants du développement, car elle vise à atteindre l'efficacité organisationnelle et l'objectif social individuel est de développer les activités, actions et comportements des employés, ce qu'on appelle le rendement fonctionnel

Afin que cette étude atteigne son objectif, un questionnaire en trois parties a été conçu et remis ou envoyé aux employés, aux responsables des pneus et agents de contrôle et à la mise en œuvre dans la Compagnie d'Assurance Algérienne CAAT. Les résultats sont traités par SPSS pour un échantillon de 100 personnes.

La conclusion finale de cette étude est : une relation d'impact entre les programmes de formation et le rendement des employés, c'est-à-dire une bonne préparation pour les programmes de formation augmenterait les niveaux de rendement fonctionnel. (SELAM & BOUZEBDA, 2021)

## Chapitre 1

### **3) L'impact de la formation sur le rendement des employés dans le contexte du secteur des télécommunications de D. G. Khan, (Pakistan)**

Dans Cette recherche qui fait par NADEEM Iqbal, NAVEED Ahmad, KOMAL Javai étudie la relation entre la formation et son impact sur le rendement des employés dans le contexte du « Secteur des télécommunications de D. G. Khan » Pakistan. Il y a trois hypothèses et trois objectifs de cette étude de recherche en utilisant un questionnaire 150 employés ont été choisi pour collecter des données à partir des télécommunications. Le coefficient de corrélation « ANOVA et SPSS » a été utilisé pour analyser des données.

La variable indépendante de cette étude est formation et la variable dépendante est

Employé, La formation variable indépendante a deux déterminants : le salaire et la participation à l'emploi

Les résultats montrent des relations positives entre la formation, le salaire et la participation à l'emploi de l'employé Performance. (Iqbal, Ahmad, & Javaid, 2014)

### **4) Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des employés de l'entreprise - Étude de cas d'Air Algérie, base d'Oran**

Dans cette étude élaborée par Amal BOUCEMINA et Asma SEFFARI, les deux chercheuses étudiantes (manque un verbe) l'importance de la formation sur la performance des employés de l'air Algérie qui joue un rôle de médiateur sur la performance de l'organisation. La recherche suggère comment améliorer l'efficacité des employés avec une formation.

Pour faire cette recherche, les auteurs utilisent des méthodes tant quantitatives que qualitatives ; un questionnaire est utilisé pour les données de groupe. Au total 150 questionnaires ont été distribué aux salariés de cette entreprise, dont 121 ont été récupéré, avec un taux de rotation de 80%. SPSS est utilisé pour analyser les données , il est basé sur les résultats fournis pour assurer une formation efficace et améliorer les performances des employés. (SEFFARI & BOUCEMINA, 2022)

## Chapitre1

### **5) Le rôle de la formation et du système d'évaluation des performances dans l'amélioration le rendement des employés dans l'établissement. (Etude de cas de la Direction des Services Universitaires d'Ain Defla)**

Dans cette étude faite par HAMADOUCHE Aissa et HOUAS Mouleud , les chercheurs visaient à identifier le rôle de la formation et de l'évaluation des performances système en modifiant le rendement des employés, comme deux façons de l'améliorer, comme l'étude qui a été menée dans un établissement public et le questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de 100 travailleurs. Après, les résultats sont traités par logiciel SPSS.

L'étude a révélé : Il existe un effet statistiquement significatif acceptable entre la formation et le système d'évaluation du rendement sur l'amélioration des employés de la formation au développement des connaissances et expériences et à l'amélioration du comportement, et l'efficacité de système d'évaluation du rendement pour stimuler le moral des travailleurs, ce qui a une incidence positive indicateurs de performance des travailleurs. A (HAMADOUCHE & HOUAS, 2021)

## Chapitre 1

### Section 2 : Cadre conceptuel

#### *1. Contexte de recherche :*

Aujourd'hui, et toujours, la formation des employés reste une chose nécessaire et une base fondamentale pour toute entreprise afin d'acquieser son but.

C'est pour cela, l'entreprise doit investir dans le capital humain pour augmenter la performance des employés afin de réaliser son propre projet.

#### *2. La pertinence de la recherche :*

L'objectif de la présente étude, est d'étudier la relation la formation et les différents dimensions de la performance des employés de S.C.S.E.G Bouira.

#### *3. Les questions et les hypothèses de la recherche :*

##### **3.1. La question principale et les sous questions :**

Pour ce faire, nous avons formulé la question principale suivante :

**Quel est la relation la formation et les différents dimensions de la performance ?**

Pour mieux appréhender notre question principale, nous avons formulé les sous-questions suivantes :

- Quel est l'impact de la formation sur la performance des tâches
- Quel est l'impact de la formation sur la performance adaptative.
- Quel est l'impact de la formation sur la performance contextuelle.

##### **3.2. Les hypothèses :**

**L'hypothèse principale :**

**Il y a une relation entre la formation et les différentes dimensions de la performance.**

**Les hypothèses secondaires :**

**H1 :** il y a une relation entre la formation et la performance des tâches.

**H2 :** il y a une relation entre la formation et la performance adaptative.

**H3 :** il y a une relation entre la formation et la performance contextuelle.

## Chapitre 1

### **4. Le terrain de la recherche :**

A la fin de notre formation au niveau de l'ENSM, il était nécessaire de mettre à l'épreuve des réalités pratiques, toutes les connaissances théoriques que nous avons apprises durant ces deux dernières années.

Après de nombreuses tentatives, nous avons finalement trouvé la bonne entreprise dans laquelle on pouvait mener à bien notre réflexion sur l'impact la formation sur la

Performance des employés.

Cette dernière étant la société de production de ciment secteur de l'ouest, l'unité de Bouira, au niveau de la commune Sour El Ghozlane.

SCSEG est une entreprise économique publique EPE spécialisée dans le domaine de la production ciment.

### **5. Les parties de la recherche :**

Pour mieux synthétiser les informations de cette étude, nous avons choisi de traiter le sujet en quatre chapitres qui sont présentés comme suit :

#### **Introduction :**

**Le premier chapitre :** nous présentons le contexte et la pertinence de la recherche, ainsi que la question principale et les sous-questions, et les hypothèses. Nous avons également identifié l'entreprise lieu d'étude et nous avons également décliné les différentes parties de cette recherche, présente aussi les définitions des termes de recherche, et le modèle d'analyse adopté pour comprendre la formation et son impact sur la performance des salariés

**Le deuxième chapitre :** expose la méthodologie suivie dans l'élaboration de notre mémoire, et le terrain d'étude.

**Troisième chapitre :** présente les analyses faites pour trouver une réponse à notre question principale par l'analyse des données collectées.

#### **Conclusion.**

## Chapitre 1

### I. Des fondamentaux sur la formation :

#### 1. le concept de formation

##### 1.1. L'évolution de la formation :

- **La période taylorienne (1920-1945) :**

Le principe de Taylor (l'organisation scientifique de travail) avait pour l'intérêt à l'adaptation rapide des travailleurs pour les préparer aux exigences des rythmes industriels la formation initiale était faible la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas.

- **La période de reconstruction (1945-1960) :**

Après le développement des écoles des ingénieurs a mis l'accent sur les disciplines scientifiques qui ne touchent pas au domaine des sciences humaines.

On a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

- **La période de la légitimité et de la paix sociale (1960-1980) :**

L'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation à l'organisation, alors l'entreprise devenu besoin pour des individus former, ce qui fait que la formation acquit une légitimité juridique par l'état.

- **La période de la stratégie économique (1980 à nos jours) :** eu organisationnel

La formation a connu un accroissement considérable en milieu, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète (SEKIOU, BLONDIN, & PERETTI, 2001)

##### 1.2. Définition la formation :

Pour Raymond Vatié « la formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation » (SEKIOU, 1988).

## Chapitre1

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et de groupe à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné ».

«La formation constitue un ensemble d'activité planifiées visant à influencer processus d'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité des individus, des équipes de travail et des organisations. »

La formation c'est la possibilité de répondre a les attentes personnelles est les besoins de l'entreprise, grâce a la formation l'employeur a permettre d'assurer l'adaptation et de ses salariés a leur emplois, et aide au maintien de l'employabilité des employés a l'adaptation permanent des compétence disponibles et requise. elle permet aussi de remplir l'obligation d'employeur qui assurer l'adaptation de ses salariés a l'évolution de leur emplois. (PERETTI, 2013)

### 1.3. Les objectifs de formation :

Ce sont déterminent ce qui la formation permettra aux participant de de savoir-faire, l'objectif de la formation doivent être définis la fonction stratégies de l'organisation. Elle définie par la politique de la formation de l'organisation qui propose les contraintes existantes (SEKIOU, 1986)

- **Les principaux objectifs de la formation :**

La stratégie de l'organisation doivent définis par les objectifs de la formation. Le service de ressource humain elle considère les contraintes existantes, les objectifs examine par l'organisation est ce que sont clairs, vérifiables et praticables.

On résumé quelque objectifs visés par la formation dans un milieu organisationnel : (Lakhdar, 2001)

- Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés a des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliore le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation ;

## Chapitre1

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer aux programmes d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans une nouvelle organisation ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.

### 1.4. La politique de la formation :

« Une politique de la formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter des décisions et les actes de gestion de la formation et par l'extension de la gestion de compétences » (MAEIGNANT, 2003)

Pour écrire et diffuser la politique de formation, il faut un document qui comporte trois parties :

- 1) Celle qui donne le sens de la direction : il faut aller vers quoi. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- 2) Celle qui définit le comment. Ce sont les principes de l'organisation à respecter. Particulièrement, on trouve le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- 3) Celle qui aborde ces conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. (SOYER, 1999)

### 1.5. Les objectifs de la politique de formation :

- Les objectifs qui peuvent être dans une politique de formation ;
- Adapter le salarié à son poste actuel ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;

## Chapitre 1

- Promouvoir une culture d'entreprise ;
- Le personnel rendre capable de participer efficacement à un projet ;
- Répondre à des besoins des salariés son lien avec la gestion d'emploi ;
- Développer les liens sociaux dans l'organisation et la communication interne ;
- Augmenter le niveau de la personne en générale pour lui permettre de suivre des formations professionnelles.

### 1.5.1. La finalité d'une politique de formation :

La politique de formation il faut répondre a trois finalité : consolider l'existant, préparer l'avenir et accompagner les mouvements individuels.

- **Consolider l'existant** : est à cour terme dans le cadre de l'année. Les actions d'amélioration individuel ou collectif apparence d'avantage à la maintenance que de l'investissement.
- **Préparer l'avenir** : elle porte sur la réussite des projets essentiel pou l'entreprise et ayant des incidences sur les besoins de compétences des salariés.
- **Accompagner les mouvements individuels** : elle est lié avec les deux finalités précédentes et entrée sur la gestion individuelle des formations d'accueil et elle vise la satisfaction d'un mobilité. (SOYER, 1999)

### 1.5.2. Les composantes d'une politique de formation :

On trouve trois composantes nécessaires :

- a) Des composantes liées aux acteurs ;
- b) Des composantes liées aux autres politiques ;
- c) Des composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise ;

#### a) Des composantes liées aux acteurs :

Les responsabilités est partagés en matière de la formation. Chaque acteur doit veiller à la lecture de la politique de formation et doit comprendre les rôles qu'il aura jouer

- **La direction** : la direction mettre à la disposition de la formation des moyen importants surtout financier.
- **La direction des ressource humaines** : la direction des ressource humaines elle prendre en charge la gestion des ressource humaines et elle fait sorte que la formation soit en phase avec sa vision de la gestion des ressources.

## Chapitre 1

- **La direction de service de formation** : le but de cette direction est mettre en œuvre l'expérience de la fonction de formation dont la disposition pour assurer les conditions d'efficacité.
- **Le responsable hiérarchique** : le responsable hiérarchique doit assurer l'atteinte d'objectifs opérationnels et la politique de formation lui montrera l'utilité de formation dans l'atteinte de ces objectifs. (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL., 2012)
- **La représentation de personnel** : son rôle est la détermination de la fonction de finalité assignées à la formation.
- **Le formé** : ses attentes en matière de formation la possibilité de promotion dans l'entreprise et si la direction qui privilégie la promotion interne, elle doit permettre à chacun de son personnel de formuler, baser sur deux sources d'information pour faire son projet de développement :
  - La connaissance du potentiel individuel ;
  - La connaissance des métiers actuels et futurs de l'entreprise de leur niveau de qualification.

### b) Les composantes liées autre politique :

Le texte de la politique peut contenir des éléments indiquant clairement un lien vers cette politique (l'investissement, la production...)

- c) **Les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise** : Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise sa culture doit être prise en compte dans la politique de formation.

### 1.6. Le processus de formation :

La mise sur un pied d'une formation implique généralement la réalisation de six groupes des activités structurés : (RIVARD & LAUZIER, 2013)

- L'identification et l'analyse des besoins
- Le design de la formation
- La conception de la formation
- La diffusion de la formation
- L'évaluation de la formation

La sixième activité c'est le **transfert d'apprentissage**, elle centralise au processus de formation.

## Chapitre 1

### 1.6.1. Les étapes de processus de formation :

Nous allons maintenant avoir une vue d'ensemble du cycle de formation en décrivant les étapes clés de processus : (BOTERF, 1999)

- **l'identification et l'analyse des besoins :**

L'analyse des besoins peut être déclenchée par une demande spécifique de la direction ou d'un gestionnaire ou par un exercice global de planification de la main-d'œuvre.

Le professionnel de la formation doit recueillir les données nécessaires de la compréhension de la problématique sous-jacente à chaque besoin de formation.

Cette analyse doit permettre de faire ressortir des éléments expliquant l'écart de performance et de confirmer que celui-ci est bien la conséquence d'un manque des compétences.

- **Le design de la formation :**

Cette étape a pour objectif d'élaborer la stratégie de la formation qui permet de combler l'écart de performance identifié à l'étape précédente. S'appuyant sur la conclusion de l'analyse des besoins, cette étape doit permettre de regrouper les éléments clés qui permettront au professionnel de formation de procéder au design du plan de formation.

- **La conception de formation :**

Une fois le plan spécifique de formation élaboré, le concepteur de la formation peut procéder à la conception de matériel pédagogique cette étape débute par une définition précise des objectifs d'apprentissage qui constitue un élément central du processus de formation puisqu'ils servent de guide pour assurer la cohérence au cours des prochaines étapes, de la conception à l'évaluation, en alignant celles-ci sur les besoins identifiés initialement. Lorsque la formation est prise en charge à l'interne, plusieurs actions doivent être effectuées pour l'appropriation de la conception du matériel de formation. D'abord, la structure de formation doit permettre un découpage pédagogique logique et facilitant l'apprentissage. Considérant la nature spécialisée des savoirs sous-jacents aux compétences recherchées.

- **La diffusion de la formation :**

La diffusion est principalement préoccupations du professionnel de la formation au cours de cette étape sont de veiller au déploiement adéquat de la stratégie pédagogique retenue et d'être attentif au processus d'appropriation des compétences par l'apprenant, par ailleurs, le contenu théorique et l'activité pratique ayant été développés au cours de l'étape précédente, l'attention est mise au cours de cette étape sur la façon de transmettre le contenu pédagogique de la formation.

## Chapitre 1

- **L'évaluation de la formation :**

Dans un contexte où les entreprises cherchant à rationaliser et maximiser les retombées de leur investissement, l'étape de l'évaluation, joue un rôle essentiel et peut se faire plusieurs niveaux. Par exemple, dans le cadre d'une formation sur une nouvelle méthode de travail, il est possible dans un premier temps de mesurer la réaction des apprenants par rapport à l'activité de formation, après on peut évaluer leurs apprentissages par la vérification des connaissances acquises par un examen, et leur capacité d'appliquer la nouvelle méthode de travail par un test pratique. Dans un troisième temps, il peut s'avérer pertinent de vérifier si les apprenants utilisent adéquatement la nouvelle méthode une fois de retour dans leur milieu de travail. Dans ce cas, l'objectif est d'évaluer le degré de rentabilité de la formation et d'analyser ses effets sur la performance de l'organisation. (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL., 2012)

### **1.7. Les enjeux de la formation :**

La formation occupe une place dans l'organisation. Elle représente des politiques internes mobilisables pour travailler et permet l'adaptation rapide à l'environnement afin de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise. (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL., 2012)

« La politique de formation cherche à concilier deux logiques- celle de l'employeur et celles des salariés contraintes par l'environnement (nécessité de s'adapter en permanence) et les partenaires sociaux (négociation collective et consultation) et encadrées par le pouvoir public (objectifs généraux pour le marché du travail ». (SOYER, 1999)

Les enjeux : il existe plusieurs enjeux dans les entreprises qui sont associés à une politique de formation, on peut citer six principaux parmi eux :

#### **a) Procurer à l'organisation des employés possédant les compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat et assumer leur responsabilité :**

La formation doit permettre à chaque collaborateur de disposer des compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences de leur emploi à l'instant. La formation est un moyen qui permet d'assurer à l'entreprise des salariés capables d'occuper un emploi avec un seuil minimum de compétences. Alors, on distingue les formations d'adaptation au poste de travail et les formations de développement de compétence dans lesquelles l'objectif est d'améliorer en permanence l'efficacité

## Chapitre 1

des personnes et indirectement des organisations (principe d'investissement humain facteur de performance).

- **Maintenir et améliorer la flexibilité :**

La formation a pour objectif de limiter les risques d'inertie au changement qui interviennent inévitablement lorsqu'un salarié reste trop longtemps dans un emploi elle permet de rendre les salariés plus polyvalents, par le questionnement de ses pratiques (logique d'optimisation) et l'acquisition de nouvelles compétences. (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL., 2012)

- **Mettre en place une relève de qualité :**

La formation permet de préparer des collaborateurs à une future prise de fonction en les faisant en compétence. Elle est parfaite un préalable à une promotion.

- **forcer la communication et la culture d'entreprise :**

La formation est également un moyen de l'entreprise de diffuser la culture d'entreprise, en transmettant au plus grand nombre des messages communs et des pratiques organisationnelles. Il s'agit de structurer un langage et des comportements capables de fédérer les acteurs.

- **Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés :**

La formation a aussi pour objectif de renouveler l'intérêt du salarié pour son travail (nouvelle pratique, acquisition des compétences...). Elle vise à montrer au collaborateur que l'entreprise souhaite le fidéliser (investissement dans le développement de son portefeuille compétence). A ce titre, elle permet à un salarié, dans son emploi en cours, de prendre en charge de nouvelles missions, d'accroître ses responsabilités ou son autonomie ou encore d'élargir son portefeuille de compétence. La formation est l'un d'éléments de l'environnement de travail capable d'être valorisé par un salarié et pouvant impacter sa motivation, elle permet au collaborateur de percevoir l'entreprise comme une unité attachée au développement du capital humain et ses salariés. (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL, 2012)

- **Permettre l'employabilité des salariés :**

La formation permet avant tout aux collaborateurs d'améliorer leur employabilité, il s'agit d'élargir leur compétences, d'améliorer leur professionnalisme et augmenter leur capacités d'adaptation afin de permettre de maintenir leur valeur sur le marché, ainsi à défaut de pouvoir leur garantir un emploi dans la durée, l'entreprise à travers la formation donne les moyens aux salariés de conserver et améliorer la valeur qu'ils ont sur le marché quand ils ont été recrutés et idéalement d'améliorer cette valeur. Il s'agit de préparer les salariés à faire face aux changements rencontrés dans leur emploi et plus largement sur le marché de travail

## Chapitre 1

### b) Les salariés :

Les salariés vivent depuis quelque années une transformation de leur rapport à l'entreprise. Alors que dans les années soixante-dix, la carrière type suivait un modèle linéaire, ce modèle s'est fortement dégradé dans les années 1980 à 1990 jusqu'à être totalement remis en cause dans les années 2000. Il a fait la place à un nouveau modèle de carrière qualifié par les auteurs de « circulaire » où le salarié connaît le cycle de carrière successifs qui peuvent tout moment être interrompus de manière volontaire (choix délibéré de salarié) ou subie (choix de l'employeur se faisant au détriment de salarié) avec, à mesure de vieillissement de collaborateur, des risques que les « chocs de carrière » soient de plus en plus subis, fréquents et irréversibles (difficulté de trouver un poste) (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL., 2012)

### c) Le pouvoir public :

- **Les syndicats des salariés :** quelque syndicats dans certains secteurs revendiquent et obtiennent des possibilités de toutes sortes pour que leurs membres gardent leurs compétences à jour. Les syndicats argumentent que la formation est un droit pour tous les salariés.
- **L'état :** chaque état doit avant tout d'abord établir une politique bien précise de sa main d'œuvre. Comprenant des programmes de développement de l'emploi, d'intégration professionnelle à l'aide à l'innovation complétée par une législation et une réglementation concernant la formation professionnelle en milieu organisationnel
- **Le système de formation :** De manière générale, un système de formation assure quatre grandes fonctions à savoir :
  - **La fonction de pilotage :** Son rôle consiste à assurer l'adéquation avec l'environnement et identifier son besoin de formation.
  - **La fonction de régulation :** Son rôle consiste à assurer la programmation des actions et réaliser les ajustements nécessaires.
  - **La fonction de réalisation :** Faire le recueil des besoins, réaliser (d'une manière concrète toutes les actions de formation tracées dans le plan de formation.
  - **La fonction de contrôle :** contrôler chaque plan de formation et mesurer l'efficacité du plan de formation.

## Chapitre1

### 2.L'ingénierie de la formation

#### 2.1. Les besoins de formation :

SOYER Jacques dans son livre « la fonction formation » décrit trois types de besoins de formation comme suit : (SOYER, 1999)

- Les besoins personnels.
- Les besoins individuels.
- Les besoins collectifs.

##### a) Les besoins personnels :

On parle de besoins personnels de la formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sa relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

##### b) Les besoins individuels :

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

##### c) Les besoins collectifs :

Ces besoins correspondant aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tout les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise

#### L'identification des besoins :

##### a) La prévention des besoins et leur recensement :

Afin de planifier des actions de formation et recyclage, il importe d'identifier spécialement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation qui vise à améliorer l'efficacité au sein de l'organisation et /ou la résolution d'un problème particulier.

Par exemple un employeur peut découvrir qu'il y a un problème de vieillissement de ses salariés, dans ce cas, il peut planifier un plan qui consiste à la préparation à la retraite des salariés en poste envisage leur remplacement, si cela est nécessaire.

## Chapitre1

### b) L'importance d'investigateur compétent :

Il faut identifier les besoins par des personnes compétentes qui ont une forte influence sur l'efficacité de l'organisation et connaissent bien l'organisation. Ces personnes ont la capacité d'accomplir les fonctions suivantes :

- Vérifier le manque des compétences des et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.
- Détecter les plusieurs changements affectant les environnements internes et externes d'une organisation, tels que l'évolution technologique, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et des nouvelles stratégies de l'organisation. (SEKIOU & ALL, 2002)

## 2.2. Les types de la formation :

### a. La formation initiale :

Permet d'acquérir des connaissances pour occuper une fonction et tout

Inclure les tâches, la gestion et la présentation des nouveaux emplois aux employés nouvel outil ou nouvelle machine. Cette classe en alternance vise à

Préparer les jeunes salariés à s'installer assez rapidement sur le lieu de travail.

Ce type est conçu pour accroître les connaissances des employés et les responsabiliser utiliser de nouvelles méthodes pour améliorer leurs compétences en résolution de problèmes, développer des comportements, savoir-faire ou savoir-faire pour gagner en efficacité (SOYER,2001)

### b. La formation continue :

C'est la formation qui permet d'approfondir les connaissances dans la carrière et dont on distingue deux types :

#### ➤ La formation de courte durée :

La formation courte durée a pour but d'évaluer le niveau de l'agent, en répondre adéquate aux exigences et aux besoins des postes de travail occupés ou à occuper déterminer à atteindre des objectifs opérationnels spécifiés.

#### ➤ La formation séminaires ou perfectionnement :

Ces sessions de formation impliquent l'échange d'informations et l'expérience sur le même sujet. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de reporter au domaine considéré.

## **Chapitre1**

L'apport de ces formations se caractérise par l'enrichissement des connaissances à travers rapport au sujet et rendre possible votre propre rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines liés à exigences pour le poste actuel et/ou exigences conçues pour se préparer aux postes suivants plus de sophistication ou de polyvalence

### **c. La formation de recyclage**

La qui désigne l'ensemble des programmes (étatique, syndicaux), visant à former les employés déplacé d'un changement du à l'automatisation, à familiariser des nouvelles tâche ou à leur faire une nouvelle profession ou un nouveau métier. (SOYRE,2001)

### **d. La formation préalable à la titularisation :**

Les nouveaux employés doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sien de l'administration, les conditions confirmées sont résultat durant cette période d'induction.

## **2.3. Le plan de formation :**

« Le plan de formation peu prendre la forme que l'entreprise souhaite puisque il existe pas de document officiel figeant la structure du plan de formation . en revanche-il souhaitable qu'il soit le plus détaillé possible et qu'il comprennent les objectifs visés » (BARABEL & MEIER, 2015)

« Le plan de formation n'est rien d'autre que la formalisation des étapes permettant d'expliquer selon une méthode bien précise le type de formation que l'o, prévoit financer pour l'année à venir le nombre d'heure correspondant les salariés concernées et les dépenses afférentes » (GUERRERO, 2014)

Les objectifs d'un plan de formation diviser à trois niveaux (BOYER & EQUILEBY, 2003)

Au niveau de l'entreprise : formation stratégique (des objectifs de développement)

Au niveau des unité : formation opérationnelle (des objectifs des résultat)

Au niveau des employés : formation individualisée (des objectifs des emplois, de carrières, ..etc.)

### **2.3.1. Les outils d'aide à la construction du plan de formation :**

Pour construire le plan de formation, il faut citer quelque condition pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont : (BOTERF, 1999)

## Chapitre 1

- Etablir un référentiel des compétences requises.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :

- Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Après de répondre à ces questions aura rassemblées un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

Pour élaborer un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les
- Compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qu' peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

Alors, le plan de formation est un ensemble ordonné et des cohérent des cahiers des charge des actions de formation.

GUY Le Boterf dit que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation.
- Les caractéristiques de la population à former.
- Les objectifs de compétences.
- Les modalités (moyens, organisation.....).
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs.

## Chapitre 1

- Les modalités d'évaluation.
- La vigilance sur le maillage des compétences

### 2.3.2. La réalisation et suivi du plan de formation :

Lorsque les différents acteurs approuvés le projet de plan, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action. Par conséquent, le plan de formation doit-il être largement diffusé dans l'administration. (BOUTERF, 1999)

#### a. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : interne, stage. Alors, La réalisation du plan de formation n'est pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de Réglementaire ou mettre en œuvre.

#### b. Le suivi du plan de formation :

Le suivi définie comme : « L'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ». (SOYER, 1999)

Au fur de mesurer la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (bilan formation, déclaration fiscale formation).

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison les décideurs auront la permission de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupe formés, le nombre des stagiaires, le nombre d'heures .....

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le Misa à jour sur le plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en Cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

Alors, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, Utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

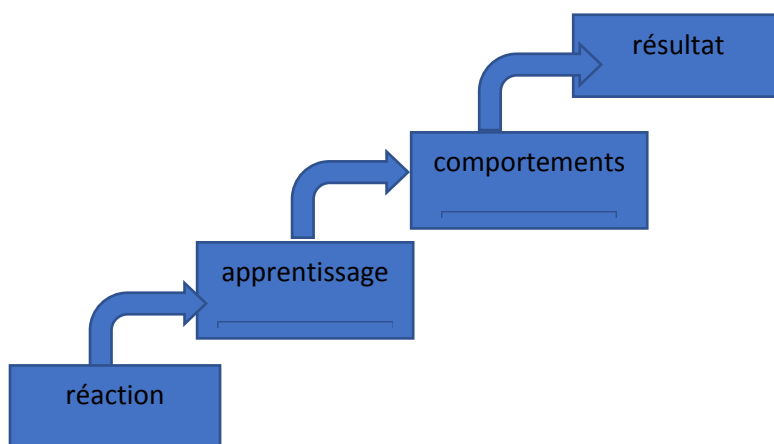
## Chapitre 1

### 2.3.3. L'évaluation de formation :

Il y'a plusieurs modèle de l'évaluation de formation, en choisissant le modèle de Kirk Patrick qui est le plus populaire dans littérature de domaine. : (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL, 2012)

Kirk Patrick propose d'évaluer la formation sur quatre niveaux :

**Figure N°1:** le modèle de Kirk Patrick



Source : le grand livre de la formation 2012, P57

Le modèle évaluer la formation a partir de ses quatre niveaux : (BARABEL, MEIER, PERRET, & TEBOUL, 2012)

- Niveau 1-la réaction : les participants ont-ils satisfait à la formation ? ont-ils pris du plaisir à la suivre ? y ont-ils vu un intérêt
- Niveau 2 – l'apprentissage : qu'ont appris les participants au cours de la formation ? quels savoirs ont été acquis (savoir, savoir-faire et/ou savoir être)
- Niveau 3 -le comportement : est-ce que la formation a modifié le comportement ou le travail des salariés formés ?
- Niveau 4 – le résultat : quel est l'impact de la formation sur le résultat de l'organisation ?

## Chapitre 1

### Les avantages et les limites de modèle de Kirk Patrick :

**Tableau N°1** : représente Les avantages et les limites de modèle de Kirk Patrick

Les avantages	les limites
<p>-Répond aux besoins des professionnels de la formation de comprendre l'évaluation de la formation d'une manière systématique.</p> <p>-Valorise la formation et le responsable formation en tant que partenaire d'affaire en instituant sur l'importance des résultats au niveau 4</p> <p>-Simplifie la complexité du processus d'évaluation de la formation, notamment en aidant les responsables formation à réfléchir aux critères d'évaluation et en fournissant une terminologie adéquate</p>	<p>-N'est pas un modèle au sens scientifique du terme. Notamment, il ne tient pas compte variable intermédiaire susceptibles d'interagir avec la formation et d'influencer ses résultats (ex : le rôle de manager) et ne précise pas les relations de cause à effet.</p> <p>Risque de mauvaise interprétation des résultats et donc de prise de mauvaise décision.</p> <p>Nécessite d'être complété par l'intégration des facteurs influençant l'efficacité des formations pour être réellement pertinent.</p>

Source : d'après Alliger et Jank (1989, p.331-332), Holton (1996, p.7) et Batels (2004, p.341-342)

## Chapitre 1

### II. Des fondamentaux sur la performance :

#### 1. Le concept de la performance :

##### 1.1. Définition la performance :

La définition de la performance selon Philippe LORINO : « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde- valeur coût ou le ratio valeur-coût)»

Selon COLIN, « la performance peut être définir à plusieurs niveau. C'est tout d'abord l'accomplissement des exigences de la fonction, mais elle à ensuite une détention qualitative comme l'optimisation des résultats. Elle signifie donc que l'on doit identifier des objectifs, des résultats que l'on souhaite atteindre, et que mette en place des indicateurs pour contrôler la réalisation ou non des objectifs. Autrement dit, elle implique des se mettre en situation de progresser de façon rationnelle et mesurables. » (COLIN, 2018)

Selon PERTER dans son livre dictionnaire de ressources humaines, « le terme recouvre trois sens la performance peut être des succès, résultat d'une action ou actions. Il est généralement utilisé pour qualifier une situation consistante. Pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. Dans l'évaluation des performances, il recouvre les résultats signification d'une personnes ». (PERETTI, 2011)

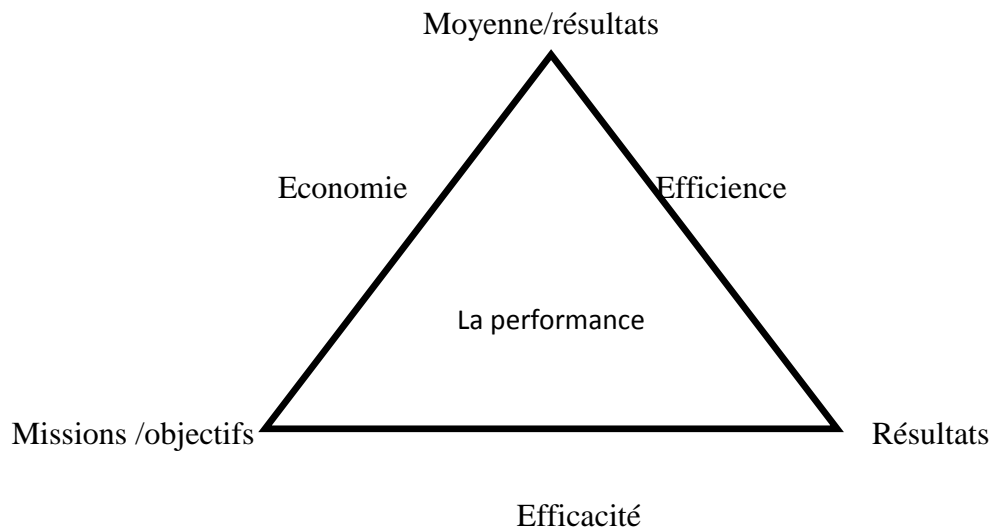
##### 1.2. Les composants de la performance :

Modèle de EEE (efficacité, efficacité, économie) :

L'organisation cherche comment être performante et s'attache à accomplir sa mission en gérant au mieux ses ressources. Elle représente la performance par le triptyque Objectifs-Moyens-Résultat. C'est-à-dire la relation entre les trois pôles de triangle que se joue la performance, comme le montre la figure suivante : (SOUMARE, 2016)

## Chapitre1

**Figure N°2 : le modèle de EEE (efficacité, efficacité, économie)**



Source : SOUMARE El Hadj Malick (2016),P.94.

- **L'efficacité :** (l'axe objectifs/ missions- résultats) : c'est l'obtention des résultats donnés des objectifs fixés au préalable : c'est-à-dire la capacité à atteindre les objectifs.
- **L'efficience :** (l'axe résultats/ moyens-ressources) : c'est la capacité de minimiser les ressources employées pour obtenir un résultat.
- **L'économie :** (l'axe moyens/ ressources-objectifs) c'est l'éducation entre les objectifs et les moyens disponibles pour tenter les réaliser ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

### 1.3. La performance interne et externe :

La performance dans l'organisation est appréciée de manière différent les acteurs, clients, salariés, managers, actionnaires, du fait qu'ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe, qui est généralement adressée principalement aux acteurs qui ont des obligations conventionnelles envers l'organisation, ainsi que la performance interne dans les principaux acteurs concernés ses salariés. (DORIATH & GOUIJET, 2011)

## Chapitre 1

### 1.4. La performance et la compétence :

La performance est la réalisation d'un travail aussi elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétence, de la motivation des individus mettre œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires. Cette combinaison d'exprime par l'équation : (COMUNDI, 2022)

$$E=K$$

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

- **P** : Le niveau de performance requis
- **C** : Les compétences de l'individu
- **M** : La motivation de l'individu
- **O** : Les objectifs fixés à l'individu
- **R** : Les ressource alloués

L'exposant  $E=K$  signifie que le niveau de performance soit être adapté, en fonction de changement portés sue l'environnement.

Alors, comme conclusion : la performance d'un individu ne justifier pas forcément par son incompétence. On a plusieurs élément qui important qui déterminent la performance ( motivations, ressources et objectifs) , alors en peut dire que la compétences est déférent que la performance, mais , est une composant de la performance

Pour Kochan : « les avancés technologique et autre n'amélioreront véritablement la productivité qui si le personnel est capable d'en exploiter les potentialités et de mettre correctement en pratique »

### 1.5. L'évaluation de la performance :

Pour mesurer la performance, il faut déterminer critère d'évaluation de celle-ci, par autre façon déterminer les grandeurs références permanent de qualifier ou quantifier.

## Chapitre 1

### 1.5.1. Les indicateurs et les critères de la performance :

L'atteinte d'un niveau de performance est un succès durable pour l'entreprise, pour assurer le suivi de performance il faut que les indicateurs répondent aux critères, alors les indicateurs influencent d'une façon significative. La performance de l'entreprise.

On a deux catégories d'indicateurs :

- ❖ Les indicateurs moyens qui mesurent la communication des moyens nécessaires à l'activités.
- ❖ Les indicateurs de résultats le niveau de réalisation des objectifs qualitatifs.

On définit un critère de performance comme un instrument quantitatif (un chiffre, un pourcentage, ..) qui donne un indicateur sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client ou bien vers la mesure de la mobilité de l'entreprise.

### 1.5.2. La mesure de la performance :

Elle définit comme le degré de la réalisation d'un objectif obtenue, par la comparaison le résultat atteint à l'objectif visé.

La mesure de la performance vise quatre objectifs :

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

(comundi, 2022)

## Chapitre 1

### 1.6. Les différents aspects de performance

#### a. La performance économique :

Elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir de l'analyse éclairée par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion. (PASSCAL & CATHERINE, 2007)

#### b. La performance sociale :

Dans l'organisation, la performance sociale est définie comme le rapport entre son effort social et le comportement des ses salariés. Elle aussi définie comme « les niveaux de satisfaction atteints par l'individu participant à la vie de l'organisation ». ou encore « l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ».

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction de personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale.

Les critères qui peuvent être utilisés :

La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.

Le niveau d'agrément des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.

Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, accidents de travail, absentéisme, ...).

Le taux de turnover la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité de l'entreprise.

#### c. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle peut être la manière avec laquelle l'entreprise est organisée pour aboutir à ses objectifs et la façon dont elle parvient à les aboutir. Elle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas

## Chapitre 1

sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de détecter des difficultés organisationnelles ou travers de leurs premières manifestations, avant que les effets par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

D'après KLIKA, parmi les critères d'évaluation de la performance organisationnelle :

- le respect de structure formelle : le non-respect de la structure annoncées par la direction, peut traduire une dysfonctionnement au sein de l'organisation .
- les relation entre les services : la recherche de la minimisation les conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiable et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci change est facteur déterminant l'adaptation aux contraintes de l'environnement. (PASSCAL & CATRHERINE, 2007)

### **d. La performance technologique :**

En peut dire que La performance technologique est l'utilisation efficace des ressource de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et service produit par l'entreprise.

### **e. La performance commerciale :**

La performance commerciale est la capacité de l'entreprise à contenter sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux espérance de consommateur. Dans ce cas l'entreprise doit soucier des besoins de ses client, prendre en compte les stratégie de ses concurrents afin de maintenir, et même de développer sa part de marché, parmi ses indicateurs : la fidélisation de la clientèle, la part de marché, la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, .. etc.

## Chapitre 1

### **g. La performance managériale :**

La performance managériale est définie comme la capacité de manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. un certain nombre de critères qui peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficacité, utilisation la diagnostic des concepts..
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion RH : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autre compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation ...

### **h. La performance stratégique :**

Pour assurer la continuité, les entreprises doivent limiter leur distance vis-à-vis des concurrents en se fixant des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption de techniques de fabrication plus efficaces. Pour la haute direction, l'objectif principal de cette phase est de communiquer ses objectifs aux employés et de s'assurer qu'ils se traduisent en objectifs opérationnels pour une performance à long terme ou stratégique..

### **i. La performance humaines :**

Les enjeux de la performance humaine sont aujourd'hui une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise. Elle est perçue, aussi bien de côté de dirigeants d'entreprise que de côté de salarié, comme la facteur important contribuant à la performance économique de l'entreprise. elle est analysé par le résultat obtenu par les salariés aux postes de travail dans un groupe, un service ou une entité entière. Ce résultat est exprimé par la richesse créée, la valeur ajoutée produite, le supplément de valeur donnée à l'unité et l'amélioration de l'implantation dans l'environnement.

## Chapitre 1

La contribution optimale d'un employé à la performance d'une entreprise et la volonté de mieux répondre aux personnes qui composent l'entreprise dépendent de la connaissance. Il peut être acquis par l'apprentissage ou l'exposition à la réalité, et peut être partagé ou transmis. C'est donc un élément essentiel de la performance humaine dans toute organisation.

L'obtention d'une performance humaine dépend des collaborateurs de tous les niveaux dépendants et indépendants qui ajoutent de la valeur en engageant leurs compétences.

### 1.7. Typologie de définition de performance globale :

Bourguignon propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux (BOURGUIGNON, 1995)

- La performance résultat
- La performance action
- La performance succès

#### a) La performance résultat:

Mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif cible. Cette méthode est celle utilisée jusqu'à présent en contrôle de gestion. La performance financière d'une organisation est mesurée à l'aide de paramètres tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

#### b) La performance action :

Si la performance des résultats est simplement « le résultat de l'action », alors la performance de l'action est comprise en termes de moyens, des processus, de compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.

#### c) La performance succès :

est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que se font les acteurs, et de manière plus générale de l'organisation tout entière.

## 2. Les dimensions de la performance des employés :

### 2.1. La performance dans la tâche :

La performance dans la tâche définie comme : l'efficacité avec laquelle l'employé exécute les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, soit directement en

## Chapitre1

mettant en application une partie de son processus technologique, soit indirectement par les fournisseurs des matériaux ou des services dont il a besoin.

Selon BORMAN et MOTOWDLO : la performance dans la tâche couvre des comportements prescrits, c'est-à-dire l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et/ou les référentiels d'emplois et de compétence. Plus précisément, elle concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent directement ou indirectement, au travers du cœur technique de l'organisation, à l'accomplissement des objectifs organisationnels.

- « directement » au travers des activités de production et de vente des biens et services ( depuis la création jusqu'à la commercialisation) ;
- « indirectement » au travers des activités de support, qui fournissent les matériaux ou les services nécessaires à l'activité de production (approvisionnement, distribution, .. etc.)

Ces deux catégories d'activités sont les activités les plus fréquemment visées par la recherche et la pratique commerciale dans le domaine de l'évaluation de la performance. Cependant, plusieurs évolutions environnementales et organisationnelles ont rendu de plus en plus complexe la proposition d'outils génériques de mesure de la performance des tâches. En effet, les chercheurs eux-mêmes reconnaissent que les tâches associées aux activités prescrites sont spécifiques à un emploi et donc très variables d'un emploi à l'autre, et pour leur part, ils insistent sur le fait que le Travail devient de plus en plus « unique » avec des fonctions différentes et redéfinies. tâche et responsabilités "mobiles" exercées sur différentes équipes de travail en termes d'employés. Par conséquent, les exigences d'exécution des tâches peuvent changer rapidement.

A l'inverse, la performance contextuelle est supposée pouvoir être évaluée de façon identique quel que soit l'emploi analysé dans la mesure où les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très similaires d'une organisation à l'autre.

La performance des tâches inclut les dimensions suivantes :

- Les compétences dans la tâche qui impliquent de maîtriser les tâches, faire preuve de précision dans son travail, éviter les erreurs, être attentif à la qualité ;

## Chapitre 1

- L'efficacité dans la tâche qui implique d'utiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, se fixer des objectifs ;
- la résolution de problèmes qui implique de prendre les bonnes décisions face à des problèmes, d'analyser les situations et les problèmes pour les résoudre.

### 2.2.2. La performance contextuelle :

« La performance contextuelle est une approche permettant d'évaluer la fonction d'un employé dans les limites des responsabilités qui lui sont assignées. L'idée est d'évaluer cette performance en termes de respect du niveau de fonctionnement considéré comme acceptable, mais également de noter les situations dans lesquelles cet employé démontre des capacités ou d'autres attributs menant à un comportement exemplaire au travail. En évaluant les performances de l'employé dans le contexte de son rôle dans l'organisation de l'entreprise, il est souvent plus facile d'identifier les personnes qui conviennent le mieux à leur travail actuel, celles qui pourraient suivre une formation de rattrapage et celles qui devraient le faire. être pris en compte pour des mouvements latéraux ou des promotions à des postes plus en rapport avec leurs dons et talents » (ASSET, 2022)

### 2.3. La performance adaptative :

Plus récemment, un nouveau concept a pu émerger, celui de performance adaptative. Ce concept s'est forgé avec l'évolution des organisations et la complexification des situations du travail qui obligent les salariés à apprendre de nouvelles compétences, à s'adapter à de nouveaux contextes, à favoriser l'interaction avec les clients ou les autres salariés ; Ce concept ajoute ainsi des critères aux définitions de la performance vues plus haut : « faire preuve de créativité et apprendre continuellement, gérer les situations stressantes, urgentes, imprévisibles, voire d'urgence et s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants » (WALTER, BORMAN, STEPHAN, & MOTOWIDLO, 2009)

et plusieurs autres chercheurs ont cherché à représenter la performance adaptative au travers de huit dimensions

- gérer des situations de travail incertaines ou imprévisibles ;
- maîtriser les urgences ou les situations de crise ;
- résoudre les problèmes nouveaux, entendus comme atypiques ou complexes ;
- gérer des situations de travail stressantes ;
- apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;

## Chapitre1

- faire preuve d'une flexibilité interpersonnelle ;
- faire montre d'une adaptabilité culturelle ;
- faire preuve d'une adaptabilité physique qui sous-entend la capacité à travailler dans des environnements inconfortables ou difficiles.

Ces dimensions démontrent la volonté d'adapter l'évaluation de la performance à de nouveaux environnements de travail où la définition du poste n'est plus déterminante étant donné l'incertitude et les fréquents changements auxquels peuvent être soumis les entreprises. Il s'agit alors de mettre plus en évidence des capacités d'adaptation ou de résistance au stress. Il n'en reste pas moins que ce concept peut servir en effet à répondre à des préoccupations de certaines entreprises dans la mesure de la performance mais ne peut se substituer aux différents concepts énoncés plus haut. Il ne peut être confondu avec la performance contextuelle ou la performance de citoyenneté et encore moins avec la performance dans la tâche). Il identifie, en fait, des comportements complémentaires qui peuvent être valorisés dans certains contextes organisationnels.

### 3.L'évaluation de performance des employés :

L'évaluation de la performance implique l'identification des force et des faiblesse des employés dans une organisation, tant du savoir que du savoir faire et du savoir être  
 Pour SEKIOU et Al, il existe plusieurs éléments qui peuvent conc définir la raison d'évaluation la performance, comme ceux-ci : (SEKIOU & ALL, 2002)

- **Connaitre** et préparer un relève a adéquate à partir de talents disponibles dans l'organisation
- **Pouvoir** contrôler les couts de la main d'œuvre et augmenter la productivité des employés
- **Obtenir** des donnés qualitative sur la capacité d'agir des personnes dévalués, leurs vrai dispositions en vue d'utiliser tous leurs efforts pour le développement de leur carrière et celui l'organisation.
- **Aider** à la gestion prévisionnelle de ressource humain et établir éventuellement une rémunération pour des personnes méritantes.
- **Faciliter** la surveillance continuelle des actions nécessaires pour réaliser les actions à la réalisation des activités assignées de chaque employer.

## Chapitre1

- **Justifier** les décisions possibles par l'administration pour prendre sur la base d'évaluation les employés.

### 4.L'effet de la formation sur la performance :

#### 4.1. L'effet de la formation sur la performance des employés :

Dans le monde réel, la croissance et le développement des organisations son influencé par de nombreux facteurs. Selon les recherches actuelle, au cours du développement des organisations, la formation des employés est essentiel dans l'amélioration des performances et dans l'augmentation de la productivité et bien sur dans le développement de l'organisation . Cela placer les organisations dans les meilleures positions pour faire face à la concurrence et rester au sommet. Cela signifie donc qu'il existe une différence significative entre les organisations qui forment leurs employés et celles qui ne le font pas. La littérature existante présente des preuves de l'existence d'impact évidents de la formation sur les performances des employés.

Certaines études ont procédé en examinant la performance en termes de performance des employés en particulier (PURCELL, KINNIE & HUTCHINSON 2003 ; HARRISON 2000) tandis que d'autres se sont étendues à une perspective générale de la performance organisationnelle (GUEST 1997 ; SWART et AL. 2005). D'une manière ou d'une autre, les deux sont liés dans le sens où la performance des employés est une fonction de la performance organisationnelle puisque la performance des employés influence la performance organisationnelle générale. En relation avec ce qui précède, Wright & Geroy (2001) notent que les compétences des employés changent grâce à des programmes de formation efficaces. Par conséquent, la formation n'améliore pas seulement la performance globale des employés pour qu'ils accomplissent efficacement leur travail actuel, mais elle renforce également les connaissances, les compétences et l'attitude des travailleurs nécessaires pour le travail futur, contribuant ainsi à une performance organisationnelle supérieure.

La branche des recherches antérieures sur la formation et la performance des employés a découvert des résultats intéressants concernant cette relation. Il a été prouvé que la formation génère des avantages liés à l'amélioration de la performance pour l'employé ainsi que pour l'organisation en influençant positivement la performance de l'employé par le développement de

## Chapitre 1

ses connaissances, aptitudes, capacités, compétences et comportements (APPIAH 2010 ; HARRISON 2000 ; GUEST 1997). En outre, d'autres études, comme celle de SWART et AL (2005), considèrent la formation comme un moyen de traiter les problèmes de performance.

d'améliorer les performances des employés en traitant les déficits de compétences et les écarts de performance. Selon SWART et AL (2005), combler l'écart de performance fait référence à la mise en œuvre d'une intervention de formation pertinente dans le but de développer des compétences et des capacités particulières des employés et d'améliorer leur performance. Il approfondit le concept en affirmant que la formation permet à l'organisation de reconnaître que ses employés ne sont pas performants et que leurs connaissances, compétences et attitudes doivent être adaptées aux besoins de l'entreprise. Il est toujours normal que les employés possèdent un certain nombre de connaissances liées aux différents emplois. Cependant, il est important de noter que cela ne suffit pas et que les employés doivent constamment s'adapter aux nouvelles exigences en matière de performance professionnelle. En d'autres termes, les organisations doivent mettre en place des politiques continues de formation et de fidélisation des employés et ne pas attendre l'apparition de lacunes en matière de compétences et de performances.

Selon WRIGHT & GEROY (2001), les compétences des employés évoluent grâce à des programmes de formation efficaces. Cela permet non seulement d'améliorer les performances globales des employés pour qu'ils effectuent efficacement leur travail actuel, mais aussi d'améliorer les connaissances, les compétences et l'attitude des travailleurs nécessaires pour le travail futur, contribuant ainsi à une performance organisationnelle supérieure. Grâce à la formation, les compétences des employés sont développées et leur permettent d'exécuter efficacement les tâches liées à leur emploi et d'atteindre les objectifs de l'entreprise de manière compétitive. En outre, les plaintes d'insatisfaction, l'absentéisme et la rotation du personnel peuvent être considérablement réduits lorsque les employés sont si bien formés qu'ils peuvent éprouver la satisfaction directe associée au sentiment d'accomplissement et au fait de savoir qu'ils développent leurs capacités inhérentes (PIGORS & MYERS, 2003).

### **4.2. L'effet de la performance sur l'entreprise :**

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

Du côté organisationnelle :

## Chapitre 1

- Accroître la compétitivité de l'entreprise
- Créer des circuits de montée en compétences pour adapter aux besoins de l'entreprise.
- Préparer à long terme pour une stratégie efficace pour l'entreprise.

De côté des collaborateurs :

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

### 4.3. Les autres facteurs affectant la performance des employés :

La relation direction-subordonné, Les conditions de travail, Système de récompenses, Syndicalisation de la santé , Le Travail d'équipe.

#### a) La relation direction-subordonné

À l'heure où les organisations s'efforcent de faire preuve de flexibilité, de rapidité et d'innovation constante, planifier avec les personnes et non pour les personnes garantit une relation positive avec l'amélioration des performances. La confiance mutuelle et la coopération permettent de briser les barrières entre les deux parties. Les employés n'auront pas recours aux grèves et aux arrêts de travail sans avoir épuisé toutes les voies disponibles pour résoudre le conflit. Les employés seront motivés parce que la direction les considère comme des partenaires contribuant au succès de l'organisation au lieu d'être vus comme de simples subordonnés et éviteront donc de s'engager dans des comportements contre-productifs, d'où une amélioration des performances grâce à la réalisation en temps voulu des buts et objectifs de l'organisation . En outre, (ICHNIOWSKI, SHAW, & PRENNUSHI, 1997) affirme que les pratiques innovantes de gestion des ressources humaines améliorent les performances, comme l'utilisation de systèmes liés à l'amélioration de la participation des travailleurs et de la flexibilité dans la conception du travail et la décentralisation des tâches et des responsabilités de gestion.

## **Chapitre1**

### **b) Les conditions de travail**

Bien que les conditions de travail n'aient pas d'impact direct sur la production ou le rendement, elles ont en fait un impact indirect. Par exemple, si le travail manuel ou mental impliqué dans certains emplois dans une usine est pénible, il mettra en danger non seulement les biens de l'entreprise, mais aussi les accidents qui peuvent entraîner des incidents tels que des pertes de vies humaines. Cela pourrait avoir des effets négatifs sur le moral de l'ensemble de la main-d'œuvre. Par conséquent, les organisations doivent établir des conditions de travail qui n'affectent pas négativement la force de travail en fournissant, entre autres, des environnements sans bruit, des systèmes d'éclairage adéquats, des températures adéquates (ICHNIEWSKI, SHAW, & PRENNUSHI, 1997). Les organisations peuvent prévenir les accidents et maintenir de bons résultats en matière de sécurité en développant une culture de la sécurité positive pour les organisations peuvent prévenir les accidents et maintenir de bons résultats en matière de sécurité par le développement d'une culture de sécurité positive afin de garantir de bonnes conditions de travail et d'améliorer ainsi les performances (NEWSREOM, 2002)

### **c) Système de récompenses :**

L'objectif global des systèmes de récompense est d'attirer et de retenir des ressources humaines de qualité. Lorsque les conditions de rémunération sont perçues par les employés comme étant équitables et en rapport avec l'amélioration de leurs performances. Les organisations peuvent utiliser des récompenses non financières comme les frais de transport, les systèmes d'incitation pour augmenter les performances (KOTLER & ARMSTRONG, 2002). En outre, les organisations devraient adopter des systèmes de récompense similaires à ceux du secteur dans lequel elles opèrent ou les organisations peuvent développer des systèmes de rémunération basés sur la performance afin de récompenser les employés en fonction des normes de performance et des objectifs de rentabilité fixés. Par conséquent, pour améliorer les performances, les organisations doivent créer et maintenir un sentiment de justice, d'équité et de cohérence dans leurs structures de rémunération (DAFT, 1988). Les employés s'attendent à ce que les employeurs achètent leur travail à un certain prix.

### **d) Syndicalisation de la santé :**

Pour créer un climat de travail sain, la direction et les syndicats doivent s'unir pour assurer le bien-être des employés de l'organisation. La syndicalisation améliore les relations industrielles dans les cas où la direction autorise la libre participation des employés aux syndi-

## **Chapitre1**

cats. La direction et les syndicats négocieront, par le biais de processus de négociation collective, les conditions d'emploi des travailleurs. (NILSEN,2002) a affirmé que la paix industrielle est un aspect très important pour la performance et la croissance des organisations. Si l'organisation est en proie à des conflits sociaux et à des grèves, les performances sont vouées à diminuer. En d'autres termes, pour que la productivité globale s'améliore, il faut envisager la syndicalisation et prévenir les conflits industriels par la négociation et la conciliation plutôt que par la confrontation (DAFT, 1988).

### **e) Le Travail d'équipe :**

C'est lorsque deux personnes ou plus interagissent et se coordonnent pour atteindre un but et un objectif spécifiques. Lorsque les membres d'une organisation travaillent en équipe, la coordination des buts et objectifs de l'organisation devient plus facile. Les équipes partagent alors des objectifs de performance, ce qui améliore le moral des employés et, par la suite, la productivité. Le travail d'équipe encourage une communication ouverte entre les employés et leur permet de se compléter, ce qui leur permet d'accomplir davantage dans un laps de temps donné que lorsqu'un individu travaille seul, créant ainsi une synergie (DAFT, 1988). De plus, Stoner (1996) affirme que les employés en équipe libèrent souvent une énergie et une créativité énormes, ce qui réduit l'ennui car les équipes créent un sentiment d'appartenance et d'affiliation, d'où une augmentation du sentiment de dignité et de travail personnel de l'employé. Cependant, les équipes ont le potentiel d'être productives mais le degré de performance dépend de la relation entre la direction et l'équipe de travail. Par conséquent, le soutien de la direction améliore la performance des équipes et la performance en général.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre en définie les différents concepts de la formation et la performance, on à expliquer les différent étapes de la formation dans la première section après en voire la performance et son différent dimensions, dans la troisième section en parler sur l'effet de la formation sur la performance des employés et l'entreprise et on à définie aussi les autre facteurs qui influence sur la performance des employés.

# **CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

## **I. L'approche méthodologique et organisationnel**

### **1.L'approche méthodologique :**

Afin de réaliser cette recherche et mener à bien les exigences scientifiques, nous avons utilisé l'approche méthodologique quantitative s'appuyant sur le questionnaire et l'analyse documentaire existantes en relation avec notre objet d'étude.

#### **1.1. Les techniques utilisées :**

Nous avons adopté le questionnaire comme outil principal pour comprendre le côté pratique et l'analyse documentaire pour nous aider dans ce qui est aspect théorique de notre recherche.

#### **1.2. Le questionnaire :**

Concernant notre étude, nous avons divisé le questionnaire en trois parties :

Partie 01 : pour collecter des informations générales sur l'échantillon ciblé.

Partie 02 : pour collecter des informations sur la formation, basé sur les six dimensions mentionnées par **LIKERT** dans son modèle d'analyse.

Partie 03 : pour collecter des informations sur la performance des employés

Notre questionnaire s'est basé sur l'échelle de mesure de **LIKERT** comprenant les cinq degrés par lesquelles le employés interrogé exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des affirmations.

##### **1.2.1. L'analyse documentaire**

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes focalisés beaucoup plus sur la bibliothèque de l'ENSM, pour préparer notre revue de littérature théorique relative à notre étude. Aussi, nous nous sommes appuyés sur les anciens travaux universitaires, revues et articles de recherche, en plus de la documentation, bien que très pauvre en information, fournie par l'entreprise accueillante pour le côté pratique l'analyse documentaire

### **1.3. Échantillon d'étude :**

La société est composée d'une population de 300 employés. Pour notre étude, nous avons pris un échantillon de 68 employés de toutes les catégories socioprofessionnelles existantes, pour répondre au questionnaire, qui représente 22.67% de la population.

### **1.4. L'analyse des données :**

C'est la dernière étape de notre enquête, elle consiste à traiter les données recueillis par le logiciel SPSS (statistical package for the social sciences), la version 19, suivie d'une explication des résultats obtenus.

## **2. présentation de la société de production de cimenterie Sour El Ghozlane**

### **2.1. Première condition : l'origine et la localisation géographique de cette entreprise.**

#### **2.1.2. La mise en place de cette unité :**

Cette institution a été créée en vertu d'un contrat de travail entre la National Building Matériaux Fondation et la société danoise F-Smith au : 26/11/1979 ce contrat autorise la société danoise à installer et à équiper l'usine "Hand Key" d'une capacité de production allant jusqu'à 01 millions de tonnes par an de ciment et 3000 tonnes de clinker par jour. Dans la chronologie suivante de l'établissement de ce module :

- Signature du contrat : 26/11/1979.

Entrée en vigueur du contrat : 26/02/1980.

- Début des travaux : 26/08/1980.

- Début de la production : 20/10/1983.

- Vente du premier lot du produit : 05/12/1983.

- Réception partielle de l'unité : 26/02/1984

- Total des recettes (finales) : 26/02/1986.

#### **2.1.3. Emplacement géographique de l'unité :**

La Cimenterie est située sur le fjj Bkouche sur la route nationale "5", à environ 08 km de la ville de sour el ghozlane et 25 km du siège de la province de Bouira, 120 km au sud-est d'Alger, couvrant une superficie de 41,1 hectares et à côté du composé de détergent ENAD Il s'agit d'une zone industrielle stratégique, centrée sur la colline et les hauts peltas, qui lui permet de jouer un rôle économique important dans la partie centrale du pays et de répondre aux besoins de nombreux États dans le domaine du ciment.

#### **2.1.4. Objectifs et structure organisationnelle de l'entreprise.**

##### **2.1.4.1. Objectifs de l'entreprise :**

L'entreprise joue un rôle important au niveau national et ses objectifs comprennent :

- ✓ Les besoins croissants du ciment dans l'industrie de la construction sont satisfaits.
- ✓ Il contribue à l'élimination du chômage en employant autant de travail que possible.

## Chapitre2

- ✓ Déchets de devises dures destinés à répondre à la demande de ciment.
- ✓ Répartition des revenus par ses relations économiques avec les fournisseurs et les clients.
- ✓ Atteindre l'équilibre régional où il couvre une grande partie des besoins du centre.

### a) Structure organisationnelle de l'entreprise :

La structure organisationnelle se développe et change avec l'expansion de l'activité de l'entreprise, car il doit y avoir une structure qui correspond à cette expansion, et c'est ce que nous avons remarqué dans l'entreprise de sorte que la structure organisationnelle est en ligne avec l'expansion de son activité, et nous allons essayer de présenter la structure de la Cimenterie dans la clôture El-Ghozlen de la manière suivante, en expliquant chaque département. Voici l'explication de tous les ministères, y compris les ministères et les ministères, comme suit :

#### **Première : Direction générale.**

Il a les actionnaires, le secrétariat, les directeurs centraux, les directeurs adjoints, et certains des détenteurs de diverses études, y compris les études juridiques, administratives et techniques, et le secrétariat de chaque département dans lequel chaque département comprend plusieurs départements et départements, et est dirigé par un directeur général, qui est considéré comme l'exécutif des délibérations et des décisions du Conseil d'administration et qui représente l'organisation devant la justice et prépare les règles internes de l'organisation.

#### **Deuxièmement, la Direction des ressources humaines.**

En raison de son importance, ce département est désireux de voir les différentes lois relatives aux travailleurs et au fonctionnement de leur fonctionnement.

#### **Troisièmement : Direction des finances et de la comptabilité.**

Cette dernière est l'une des directions les plus importantes au niveau de l'entreprise et se compose de deux domaines :

- **Département de la comptabilité** : ce département enregistre les opérations qui se déroulent au niveau de l'entreprise, y compris les revenus des ventes, la production de ciment et d'autres achats de matériaux et de fournitures, en plus de la comptabilité analytique qui traite de la répartition des charges directes et indirectes et de la détermination des coûts de production.

## Chapitre2

- **Le Département des Finances** : Il s'occupe de toutes les dépenses de l'entreprise, il a un département appelé le fonds, il mène immédiatement certaines opérations, comme les paiements à l'achat, il paie des impôts sur les salaires, et il transfère également de l'argent de la banque et le met dans le compte à vue du fonds.

### **Quatrièmement, la Direction de l'approvisionnement et des stocks.**

C'est principalement grâce à ses tâches d'acquérir les matériaux et les marchandises nécessaires pour l'entreprise et les différents articles et services dont l'entreprise a besoin et ce qu'il exige pour conclure les contrats de transactions, que ce soit de la partie interne ou externe.

### **Cinquièmement, la Direction du marketing.**

À son niveau, le ciment est vendu et celui-ci se compose de plusieurs départements, mais en dépit de son importance tous les autres intérêts, comme la Direction du marketing est la plus importante et dernière étape du processus de production.

### **Sixièmement : Direction des opérations.**

Son travail consiste à se familiariser avec les lois sur la production et l'entretien, notamment :

- **Le Curriculum Authority** : Son rôle est de programmer et de réformer divers travaux en planifiant comment intervenir, les sites d'intervention, le suivi des travailleurs, et l'établissement de rapports détaillés sur les cas des groupes pratiques.

- **l'autorité de contrôle de la qualité** : contrôle la réception des carrières et la qualité du circuit de production, contrôle l'utilisation des matières premières, étudie la possibilité d'entrer dans une nouvelle production et effectue une étude comparative des laboratoires.

-**Le Département de la Production** : s'occupe de la production et du suivi des méthodes de production et se compose de plusieurs intérêts (Le Département Production Service de maintenance générale, Département du Ciment et ses dérivés).voire l'Annex n°2.

**CHAPITRE III :**

**DISCUSSION DES DONNEES**  
**ET ANALYSE LES RESTATS**

## Chapitre3

### 1. Résultat et discussion :

On va interpréter les résultats avec une analyse descriptive du contenu du questionnaire par le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), puis nous ajoutons également quelques explications aux résultats obtenus par l'interrogatoire du personnel dans le but d'apprécier la formation ainsi que la performance des ressources humaines au sein de la société cimenterie sour el ghozlane .

#### 1.1. Les caractéristiques d'échantillon :

Dans cet axe, on va identifier les Renseignements généraux relatifs à notre échantillon

#### Le coefficient alpha de Cronbach :

Le **coefficient alpha de Cronbach** est une statistique utilisée pour mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées dans un questionnaire. Comme vous le savez, beaucoup de questionnaires interrogent sur des données qualitatives transformées en données quantitatives grâce à l'échelle de Likert, et on à les résultats dans cette tableau :

**Tableau n°2** : indique le coefficient de fiabilité Alpha Cronbach pour le questionnaire

Les variables	Nombre de phrases	Alpha de Cronbach
la formation	6	0,817
Les dimension de la performance	23	0,876
la performance des tâche	7	0,780
la performance adaptative	8	0,616
la performance contextuelle	8	0,850

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de SPSS

### Chapitre3

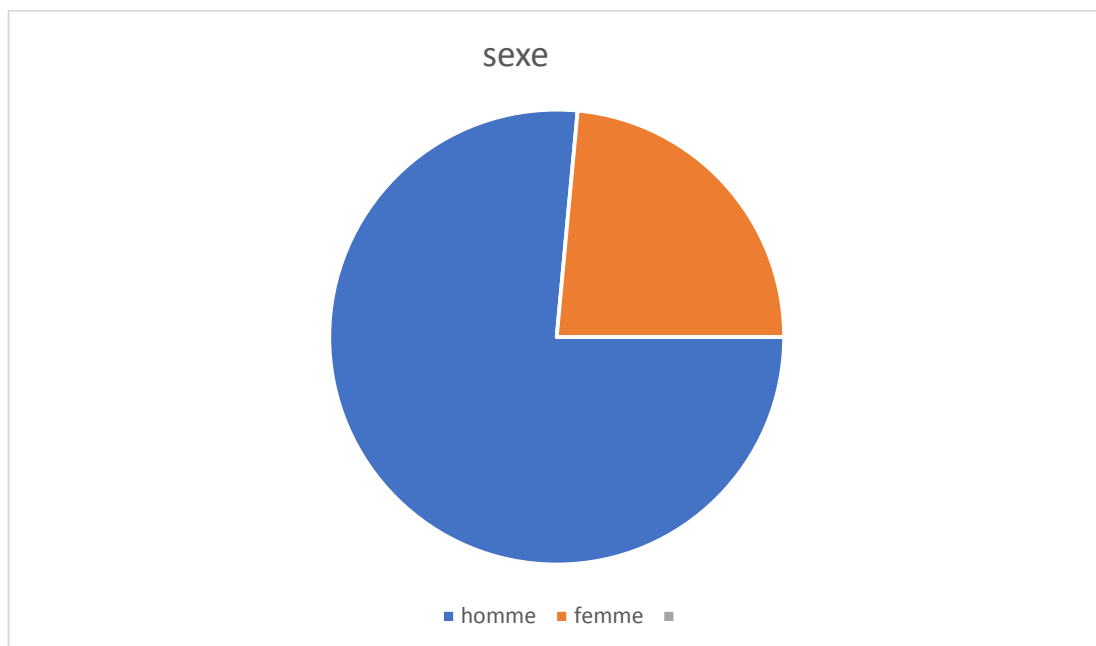
Nous constatons à travers les résultats présentés dans le tableau ci-dessus que le coefficient de fidélité pour la plupart des variables de l'étude dépasse le pourcentage minimum requis. Il est possible de juger de l'efficacité du questionnaire et de son atteinte de l'objectif de l'étude et de l'exactitude de son mesure de ce pour quoi il a été conçu.

**Tableau n°3** : Répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

		le sexe			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	52	76,5	76,5	76,5
	femme	16	23,5	23,5	100,0
Total		68	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de

**Figure N°3** : Répartition des membres de l'échantillon selon le genre



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

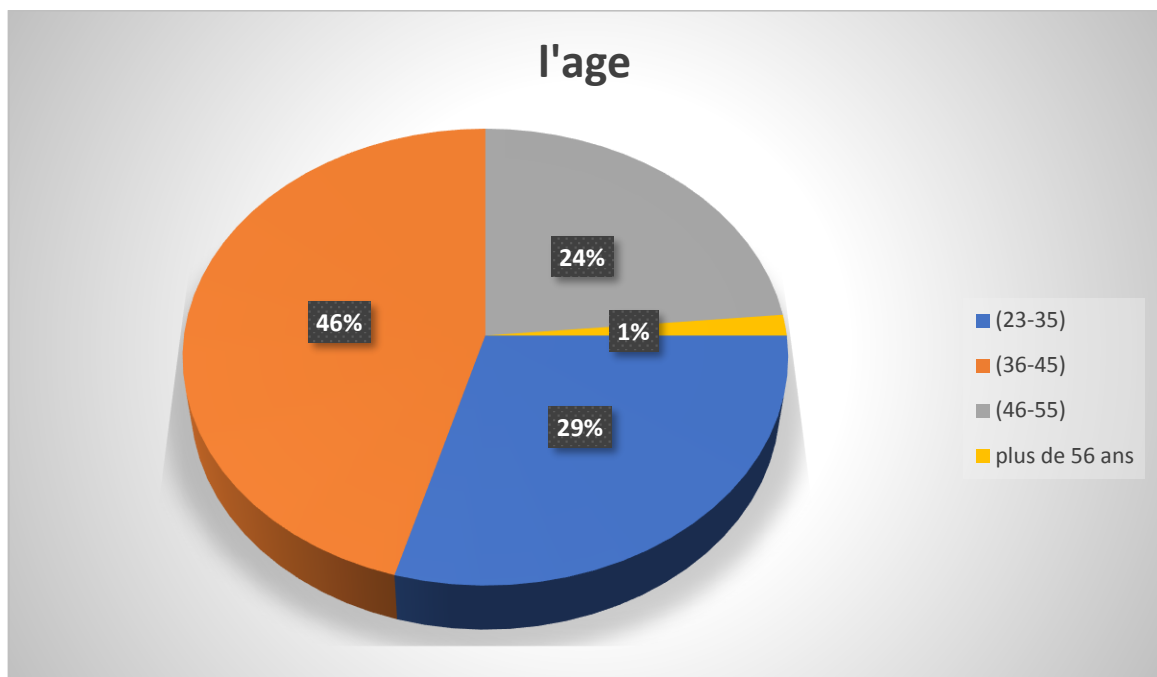
Dans notre échantillon, nous remarquons que la majorité de la population interrogée est de sexe masculin 76.5%, contre une minorité de sexe féminin qui représente 23.5%, cela justifie la nature des activités de l'entreprise qui exige l'emploi des hommes.

## Chapitre3

**Tableau n°4** : Répartition des membres de l'échantillon selon la tranche d'âge

		l'Age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(23-35)	20	29,4	29,4	29,4
	(36-45)	31	45,6	45,6	75,0
	(46-55)	16	23,5	23,5	98,5
	plus de 56 ans	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de spss

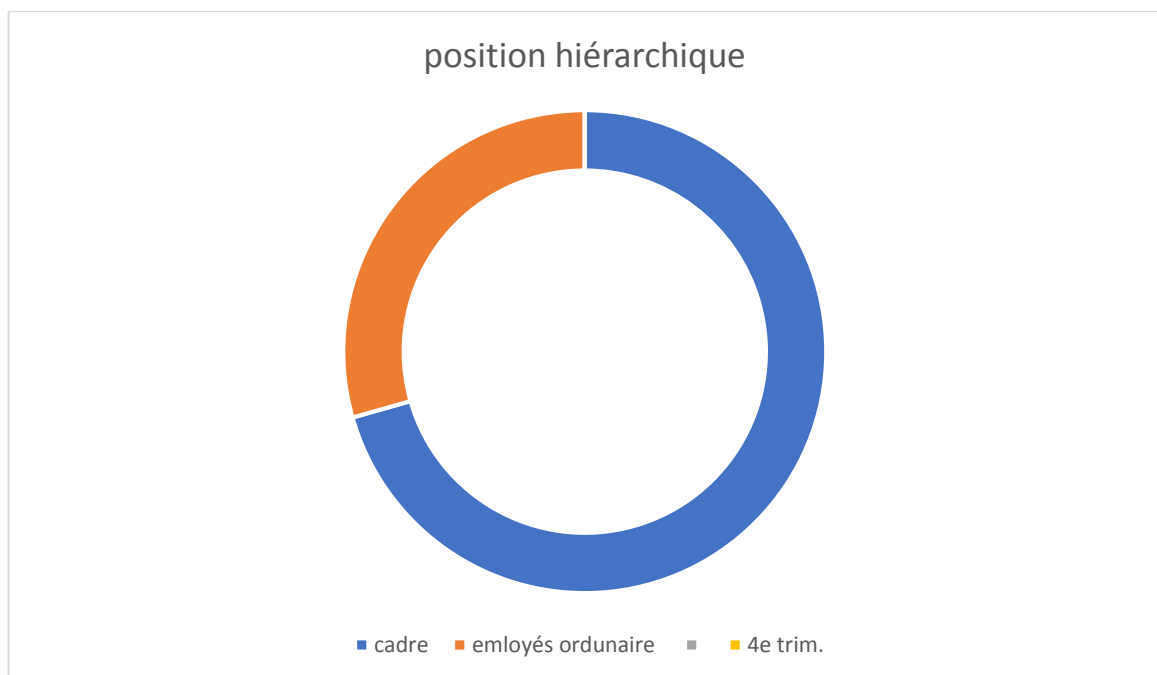
**Figure N°4** : Répartition des membres de l'échantillon selon la tranche d'âge

Ce qui est remarquable, c'est que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre 36-45 ans, avec un taux de 45.6%, et le taux le plus faible est pour les tranches de(46-55) et plus de 56 ans. Et plus de 75% ont moins de 41 ans. Donc, on constate que la population est pratiquement jeune.

**Tableau n°5** : Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique

		position hiérarchique			
		Fréquence	Pourcent- age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	48	70,6	70,6	70,6
	employés ordinaire ( maîtres, exécution)	20	29,4	29,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de spss

**Figure N°5** : Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

En remarque qu'an la majorité des employés c'est des cadres et ça ce dépend à la politique de travaille de l'entreprise le taux dispositif pour les cadres est 70.6%.

### Chapitre3

**L'hypothèse principale :** l'y a une relation entre la formation et les différents dimension de performance

**Tableau n°6 :** Répartition la corrélation entre la formation et les dimensions de la performance des employés

	<b>Sig</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Les dimensions de performance des employés</b>	<b>0 ,00</b>	<b>0,520</b>	<b>,61250</b>	<b>4,8532</b>
<b>La formation</b>			<b>,58532</b>	<b>4,0074</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de spss

Le tableau ci-dessus montre l'effet de la "performance" dans "la formation", car les résultats de l'analyse statistique ont montré une corrélation positive et statistiquement significative au niveau de signification de  $0,05 \geq \alpha$ , où le degré de corrélation entre chacune des "performances" » la dimension dans « la formation » est venue avec un pourcentage de 0,520, ce qui est une forte corrélation, ce qui confirme la vérification de l'hypothèse.

### Les hypothèses secondaires :

**H1 :** il y a une relation ente la formation et la performance des tâches

**Tableau n°7** : Répartition la corrélation entre la formation et la performance des tâches :

	<b>sig</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne</b>
<b>la performance des tâches</b>	<b>0,03</b>	<b>0,350</b>	<b>,619305</b>	<b>4,0420</b>
<b>la formation</b>			<b>,62250</b>	<b>4,0074</b>

source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de spss

Le tableau ci-dessus montre l'effet de la dans la formation dimension "la performance des tâches", car les résultats de l'analyse statistique ont montré qu'il a y avait pas de corrélation statistiquement significative au niveau de signification de  $0,05 \geq \alpha$ , » est venue avec un pourcentage de 0.35, ce qui est une faible corrélation, ce qui confirme la vérification de l'hypothèse

**H2** : il y a une relation ente la formation et la performance adaptative

**Tableau n°8** : Répartition la corrélation entre la formation et la performance adaptative :

	<b>Sig</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne</b>
<b>la performance adaptative</b>	<b>0,00</b>	<b>0.434</b>	<b>,53541</b>	<b>3,8277</b>
<b>la formation</b>			<b>,61250</b>	<b>4,0074</b>

source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de spss

Le tableau ci-dessus montre l'effet de la dimension «la performance adaptative» dans «la formation», car les résultats de l'analyse statistique ont montré une corrélation positive et statistiquement significative au niveau de signification de  $0,05 \geq \alpha$ , où le degré de corrélation entre eux est venu à 0,342, ce qui est une faible corrélation, ce qui confirme la réalisation de l'hypothèse

**H3** : il y a une relation entre la formation et la performance contextuelle

**Tableau n°9**: Répartition la corrélation entre la formation et la performance contextuelle :

	<b>sig</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne</b>
<b>la performance contextuelle</b>	<b>0,00</b>	<b>0,525</b>	<b>,61250</b>	<b>3,9502</b>
<b>la formation</b>			<b>,48795</b>	<b>4,0074</b>

source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de spss

## Chapitre3

Le tableau ci-dessus montre l'effet de la dimension « la performance contextuelle » dans « la formation », car les résultats de l'analyse statistique ont montré une corrélation positive et statistiquement significative au niveau de signification de  $0,05 \geq \alpha$ , où le degré de corrélation entre eux est venu à 0,525, ce qui est une forte corrélation, ce qui confirme la réalisation de l'hypothèse

### 2. Discussion des hypothèses :

Après la comparaison entre notre étude et les études précédentes on n'a pas trouvé une différence qu'il y a une relation entre la formation et la performance des employés et il y a une corrélation directe entre les deux dimensions (formation et performance).

et par rapport à l'actualité de nos hypothèses que il y a une relation entre la formation et les différentes dimensions de la performance on essaye de faire une discussion générale et faire une relation entre le cadre théorique et les résultats obtenus dans le cadre pratique.

#### ➤ **La relation entre la formation et les différentes dimensions de performance :**

On a testé cette hypothèse sur les dimensions de performance, on a consacré dans le questionnaire trois axes sur ce dernier, et un axe sur la formation.

Les résultats ont démontré qu'il y a une forte relation entre la formation des employés et les dimensions de performance grâce à la politique de formation de l'entreprise. Donc, cela nous amène à prouver la première hypothèse.

#### ➤ **La relation entre la formation et chaque dimension de performance :**

La présente étude nous a permis aussi de juger ce que la formation permet aux employés :

##### a) **La relation entre la formation et la performance des tâches :**

### Chapitre3

Les résultats confirment que il y a une faible relation entre la formation de S.C.S.E.G et la performance dans la tâche pour les employés ce qui confirme la proposition.

#### b) **La relation entre la formation et la performance adaptative :**

Les résultats confirment qu'il y a une faible relation entre la formation et la performance adaptative, elle a montré que les employés sont adaptés avec l'emploi dirigé.

#### c) **La relation entre la formation et la performance contextuelle :**

Les résultats ont aussi confirmés qu'il y a une relation entre la formation de l'entreprise et la performance contextuelle , mais il y a pas un grand degré de communication et de collaboration entre les employés dans le travail.

### 3. Synthèse des résultats :

Après avoir traité les questionnaires et analysé les résultats obtenus, il est devenu possible de faire un diagnostic interne sur la relation entre la formation et les dimensions de performance au sein de la société de cimenterie Sour-El-Ghozlen, la wilaya de Bouira.

Les points les plus importants que nous avons relevés sont les suivants :

- a. La politique de la formation est très efficace sur le développement de la performance des employés.
- b. Les employés acquièrent des capacités de faire ses tâches grâce aux formations réalisées par l'entreprise.
- c. Il y a un manque d'adaptation avec le changement et l'équipe de travail.
- d. les employés acquièrent des capacités de communication mais aussi le degré de communication reste faible.

### 4. Suggestions et recommandations :

A la lumière des résultats de la présente étude en matière de la formation et de la performance des suggestions et recommandations susceptibles pour attirer l'attention des dirigeants sur :

- a. Développer le système global de formation.
- b. Faire des formations pour améliorer la communication interne dans l'entreprise.

**Chapitre3**

- c. Faire des formations spéciales pour les chefs des groupes pour améliorer la communication au niveau hiérarchique.
- d. Sensibiliser les employés sur l'importance de travail collaboratif.



# Conclusion

## Conclusion

Les ressources humaines dans toute organisation est un élément important et a un impact clair sur son activité et son amélioration ses performances, et malgré la vision différente de cette ressource à l'heure actuelle de ce qu'elle était dans les phases précédentes, mais elle est restée fortement présente dans diverses organisations, Et par lequel, et pour changer les conditions économiques et sociales, changer la gestion des la ressource humaine et ses objectifs ont changé, Après s'être préoccupé de l'aspect quantitatif des individus, de leur organisation et de l'organisation de leur travail, c'est maintenant Elle s'occupe de la gestion de leurs compétences et de leurs connaissances, et travaille à les développer, les développer et les maintenir au sein de l'organisation, et à encourager le travail d'équipe, le renforcement des compétences, le partage des connaissances et la facilitation de la résilience amélioreront sans aucun doute la performance globale l'organisation dans ses différentes dimensions. C'est cette soif de vérification et de confirmation qui nous a poussé à nous intéresser à la problématique de la formation et sa relation avec la performance des employés.

Ce faire Nous avons pris le variable de la formation par LIKERT comme des paramètres et les trois dimensions de la performance des employés, en analysant la corrélation existante entre les deux variables.

Notre étude s'est articulée autour de la problématique de la formation et sa relation avec les dimensions performance des employés. Pour répondre à cette problématique ainsi que ses questions spécifiques, nous avons adopté une méthodologie quantitative utilisant le questionnaire comme technique principale de collecte de donnée ainsi que le logiciel SPSS comme instrument d'analyse de ces données.

Après l'analyse d'étude avec le teste de pearson nous avons conclu que il y a une relation entre la formation et les dimension de performance des employés

La réalisation de ce mémoire, nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances sur notre thème, mais cela ne signifie qu'il ait été réalisé sans contraintes. En vérité plusieurs problèmes se sont dressés entre nous et l'achèvement de ce travail je cite notamment : la complexité du thème étudié et la difficulté de cerner tous ses aspects, et le manque de documentations et informations propres à l'entreprise accueillante, en raison de la confidentialité des informations internes.

**Conclusion**

Loin d'être exhaustif, notre travail n'apporte qu'une petite pièce à l'édifice. Les résultats auxquels nous sommes parvenus ne sont qu'une partie de la vérité qui demande à être conforté par d'autres études qui mettront au cœur de leur débat la problématique des conditions de travail et leur incidence directe sur les rendements des salariés. Nos résultats ouvrent la voie à d'autres travaux, primo pour poser de nouvelles questions, secundo pour enrichir les connaissances sur la problématique de la formation des employés et ses retombées sur l'entreprise.

# Bibliographie

## Bibliographie

**Bibliographie :****I. Overages:**

1. BARABEL, M., & MEIER, O. (2015).
2. BARABEL, M., MEIER, O., PERRET, A., & TEBOUL, T. (2012). *le grand livre de la formation*. DUNOD: PARIS.
3. GUERRERO, S. (2014). *les outils de RH les outils des RH les savoir faire essentiels en GRH* (éd. 3). paris: dunod.
4. SEKIOU, BLONDIN, & PERETTI. (2001). *gestion des ressources humain*. Bruxelles: édition debock université.
5. IMPACT OF TRAINING & DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN BANKS OF PAKISTAN. (s.d.). *IMPACT OF TRAINING & DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN BANKS OF PAKISTAN*.
6. LAKHDAR, S. (2001). *Gestion des ressources humaines*. canada: De Boeck.
7. MAEIGNANT, A. (2003). *manager de formation*. paris: LIAISONS.
8. PERETTI, j.-m. (2011). *dictionnaire des ressources humaines*. paris: vuibert.
9. RIVARD, P., & LAUZIER, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines*. canada: presses université de québec.
10. SEKIOU, L. (1986). *guide de matier de gestion personeln*. paris: les édition d'organisation.
11. SEKIOU, L. (1988). *gestion de personel*. paris: les éditions.
12. SOUMARE, E. (2016). *Performance des projets de développement international*. paru: bourché.
13. BOTERF, G.-L. (1999). *l'ingénierie des compétences*. pris: édition organisation.
14. BOYER, & EQUILEBY. (2003). *GRH nouvelle pratique*. colomebelles: EMS management et société.
15. COLIN, F. (2018). *la gestion des ressource humaines dans la fonction public*. paris: Gualion.
16. SOYER, J. (1999). *fonction formation*. paris: éditions d'organisation.

## Bibliographie

17. KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2002). *Principles of Marketing*. LONDON: Prentice-Hall.
18. PERETTI, J.-M. (2013). *gestion des ressource hummain*. canada: vuibert.
19. PASSCAL, F., & CATRHERINE, T. (2007). *managemnt et controle de gestion* . Dunod: DSCG3.
20. DORIATH, B., & GOUIJET, C. (2011). *gestion prévisionnel et mesurr de la performance*. paris: dunod.

## II. Articles:

21. K, MAAZOUZI. (2019). Employee Performance Appraisal Process, Study Case: Commandant. *Al Bashaer Economic Journal*, 918-934.
22. BARABEL, M., MEIER, O., PERRET, A., & TEBOUL., T. (2012). *le grand livre de la formation*. paris: dund.
23. DAFT, R. L. (1988). *Management*. new york: the dryden press.
24. SEFFARI, a., & BOUCEMINA, i. (2022). Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des employés de l'entreprise - Étude de cas d'Air Algérie, base d'Oran. *science humain et social*, 96-110
25. NEWSREOM, J.-W. (2002). Making work fun: An important role for managers. *Advanced Management Journal*, 4-8.
26. IQBAL, N., AHMAD, N., & Javaid, K. (2014). Impact of Training on Employee Performance in the context of Telecommunication sector of D. G. KHAN,. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 60-73.
27. TANVEEN, A. (2015). IMPACT OF TRAINING & DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN BANKS OF PAKISTAN. *European Journal of Training and Development Studies*, 22-44.
28. WALTER, BORMAN, STEPHAN, & MOTOWIDLO. (2009). task pand contextual performance and contextual performance. *human performnce*, 99-109.
29. ICHNIOWSKI, C., SHAW, K., & PRENNUSHI, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Association*, 291-313.
30. BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de la comptabilité*, 61-65.

## Bibliographie

31. أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات. مجلة .سلمى.ر, بوزيدة.ن (2021). *ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية*, 99-80.
32. دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. مجلة //الاقتصاد (2021). حمادوش.ع, حواس.م. *الجديد*, 577-558.

## III. Sites:

33. 2022, 5 24). Récupéré sur comundi: <https://www.comundi.fr/formations/formation-accroitre-la-performance-de-son-entreprise-par-la-qualite-de-vie-au-travail.html>
34. ASSET, S. (2022, 05 25). *spiegato*. Récupéré sur spiegato: <https://spiegato.com/fr/quest-ce-que-la-performance>  
contextuelle#:~:text=La%20performance%20contextuelle%20est%20une,limites%20de%20ses%20responsabilit%C3%A9s%20assign%C3%A9es



# Annexe

Annexe

**Annexe n°1****Etude quantitative sur la population formée à la cimenterie Sour El Ghozlane**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude en vue d'obtention d'un diplôme de master en management des organisations, portant sur « l'impact de la formation sur la performance des employés », nous sollicitons votre collaboration afin de bien vouloir répondre à ce questionnaire.7.

**Partie1 :**

**Vous êtes :** 1) homme ; 2) femme.

**Votre âge :** 1) 23-35 ; 2) 36-45 ; 3) 46-55 ; 4) plus de 56 ans.

**Votre niveau d'étude :** 1) universitaire ; 2) secondaire ; 3) fondamental ; 4) primaire.

**Votre position hiérarchique :** 1) cadre ; 2) employés ordinaire ( maîtres, exécution)

**Avez-vous bénéficié d'une formation :** 1) oui, 2) non

**C'est oui :**

**Sur quelle base vous avez sélectionné pour la formation ?**

1) demande individuelle ; 2) décision hiérarchique.

**Quelle est la durée de cette formation ?** 1) moins de 15 jours ; 2) 1 moi ou moins;  
3) 3 mois ou moins ; 4) 6 mois ou moins.

**Partie2 :**

**Cocher la bonne réponse pour vous :**

Les variables		Pas de tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La formation	La formation reçue est utile pour mon travail spécifique.					
	La formation reçue est utile pour mon développement personnel.					
	La formation mérite une bonne note globale.					
	Les exercices pratiques reflétaient bien mon cadre de travail actuel.					

## Annexe

		Cette formation était bien organisée.						
		La formation a répondu à mes attentes.						
<b>La performance des employés</b>	<b>La performance des tâches</b>	J'avais l'habitude de maintenir un niveau élevé de travail.						
		Je suis capable de faire mes tâches sans trop surveillance.						
		Je suis très passionné par mon travail.						
		Je sais que je peux gérer plusieurs missions pour réaliser objectifs organisationnels.						
		J'avais l'habitude de terminer mes tâches à temps.						
		Mes collègues pensent que je suis très performant dans mon organisation.						
	<b>La performance adaptative</b>	J'avais l'habitude de bien performer pour mobiliser l'intelligence collective pour un travail d'équipe efficace.						
		Je pouvais très bien gérer les changements dans mon travail chaque fois que la situation l'exigeait						
		Je sais gérer efficacement mon équipe de travail face au changement.						
		J'ai toujours cru que la compréhension mutuelle peut conduire à une solution viable dans l'organisation.						
		J'avais l'habitude de m'emporter face aux critiques des membres de mon équipe.						
		Je suis très à l'aise avec la flexibilité du travail.						
		J'ai l'habitude de bien faire face aux changements organisationnels de temps en temps.						
	<b>La performance contextuelle</b>	J'avais l'habitude d'étendre l'aide à mes collègues quand on me le demandait ou si j'en avais besoin.						
		J'adore assumer des responsabilités supplémentaires.						
		J'offre ma sympathie et mon empathie à mes collègues lorsqu'ils sont en difficulté.						
		Je participe activement aux discussions de groupe et aux réunions de travail						
J'ai l'habitude de féliciter mes collègues pour leur bon travail.								
Je tire beaucoup de satisfaction à nourrir les autres dans l'organisation.								

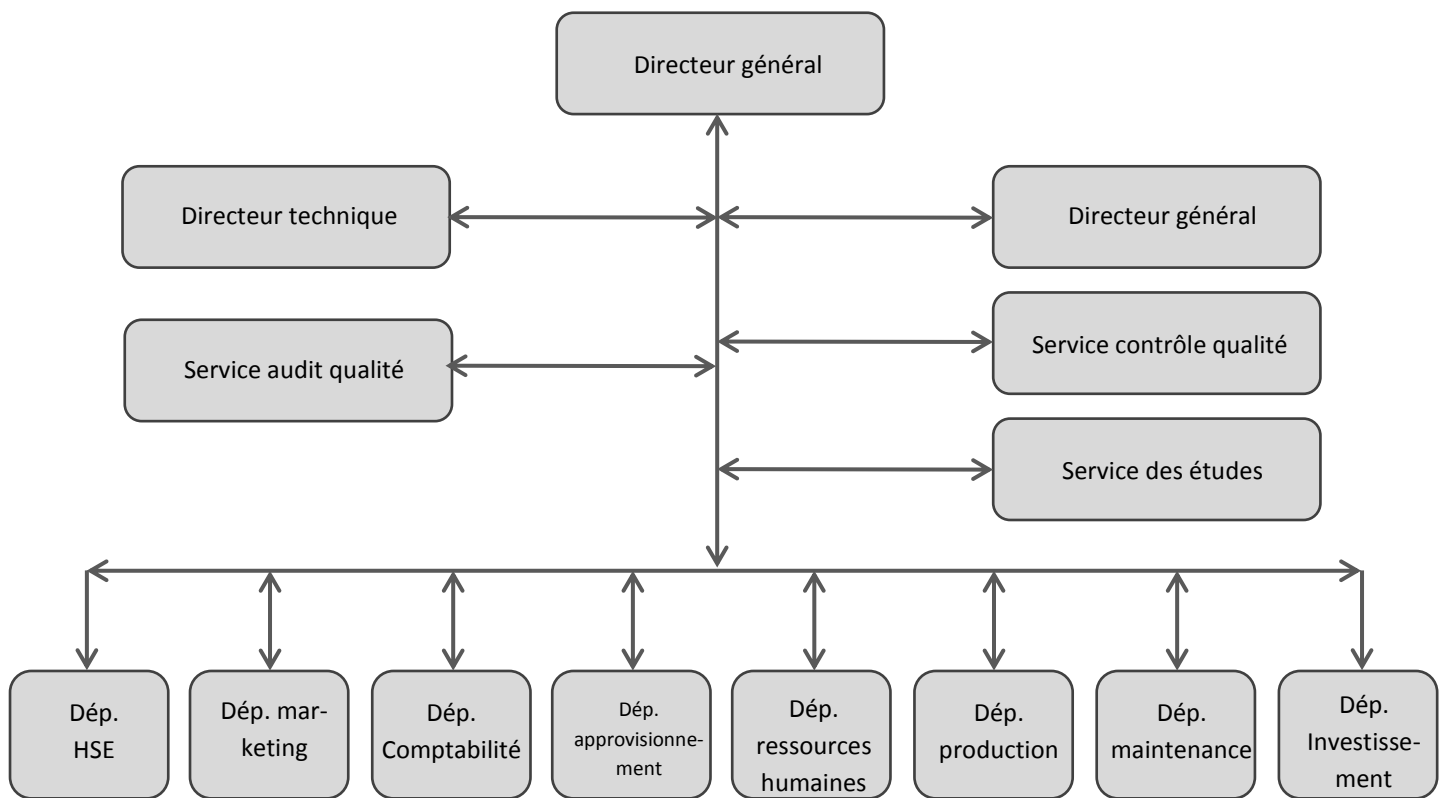
## Annexe

	J'ai l'habitude de partager des connaissances et des idées entre les membres de mon équipe.					
	Je m'en sers pour maintenir une bonne coordination entre collègues de travail.					
	J'ai l'habitude de guider de nouveaux collègues au-delà de mon domaine de compétence.					
	Je communique efficacement avec mes collègues pour la résolution de problèmes et la prise de décision.					

Source : élaborer par l'étudiant

## Annexe n°2

## L'organigramme de l'entreprise



Source : élaborer par l'étudiant